PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO PARA LA DIRECCION DE VALORIZACION DE LA GOBERNACION DE ANTIOQUIA

CARLOS ORLANDO ZULUAGA ARISTIZABAL

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SECCIONAL MEDELLÍN
FACULTAD DE INGENIERÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y BASES DE DATOS
MEDELLIN
2015

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO PARA LA DIRECCION DE VALORIZACION DE LA GOBERNACION DE ANTIOQUIA

CARLOS ORLANDO ZULUAGA ARISTIZABAL

Anteproyecto presentado para optar al título de Especialista en Gestión de Información y Bases de Datos

Asesor
Msc Ricardo Alonso Gallego Burgos

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SECCIONAL MEDELLÍN
FACULTAD DE INGENIERÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y BASES DE DATOS
MEDELLIN
2015

Nota de aceptación:

_____

_____

_____

Nombre:

Presidente del Jurado

Firma

Nombre:

Jurado

Firma

Nombre:

Jurado

Firma

Medellín, ____ de Octubre de 2015

DEDICATORIA

A mi madre y a mi padre que aunque ya no están presentes sino disfrutando de la alegría de la eternidad junto a Dios, han sido guía, luz y fuerza en todo lo que emprendo: la primera, pues con su desbordante optimismo y alegría me enseñó lo que es tener ideales y aprovechar las oportunidades de aprender y el segundo porque con su rectitud, honestidad y firmeza me inculcó los valores que sobrepasan cualquier sabiduría.

A mi esposa, Luz Estella y a mis hijos, Ana María e Isabella y a mi pequeño Mateo, quienes siempre han sido el motor y estímulo de todo lo que hago.

A mis profesores de la especialización, pues de todos aprendí mucho más que la teoría, en ellos experimenté el deseo de formar profesionales capaces y éticos.

A mis compañeros, quienes fueron apoyo y colaboración en el transcurrir de esta experiencia.

A la entidad donde laboro, la Gobernación de Antioquia, pues me brindó esta oportunidad valiosa en mi formación.

"*La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar*" Thomas Chalmers

INDICE

Pág.

1. PROLOGO…… 12
2. RESUMEN EJECUTIVO…… 14
3. DESCRIPCION DEL PROYECTO …….. 15
   3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA …… 15
   3.2. JUSTIFICACION …… 17
      3.2.1. CASO OBJETO DE ESTUDIO …… 18
   3.3. MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE ……19
      3.3.1. DATO …….. 20
      3.3.2. LA INFORMACION …….. 21
      3.3.3. EL CONOCIMIENTO……..... 22
      3.3.4. TIPOS DE CONOCIMIENTO …….. 26
      3.3.5. GESTION DEL CONOCIMIENTO ……..29
      3.3.6. OBJETIVOS DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO …… 32
      3.3.7. CONSECUENCIAS DE NO CONTAR CON UN SISTEMA DE GESTION DEL CONOCIMIENTO …… 34
      3.3.8. PROCESOS DE GESTION DEL CONOCIMIENTO …….. 35
      3.3.9. MODELOS DE GESTION DEL CONOCIMIENTO ……..39
         3.3.9.1. PROCESO DEL CREACION DEL CONOCIMIENTO ….39
         3.3.9.2. MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL DE SKANDIA .. 42
         3.3.9.3. MODELO DE GC KMAT…….. 43
      3.3.10. ANTECEDENTES DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO 44
         3.3.10.1 EN EL MUNDO……44
         3.3.10.2. EN EL SECTOR PUBLICO COLOMBIANO ……45
         3.3.10.3. EN LA GOBERNACION DE ANTIOQUIA …… 46
      3.3.11. PROCESOS Y CADENA DE VALOR EN LA GOBERNACION DE ANTIOQUIA Y EN LA DVGA ……48
      3.3.11.1. PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA LA DVGA…… 51
   3.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION ……52

3.4.1. OBJETIVO GENERAL …… 52
3.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS …… 53
4. DISEÑO METODOLOGICO …… 53
4.1. DESCRIPCION GENERAL DEL PROCESO …… 53
4.2. TIPO DE INVESTIGACION ……..…….. 54
4.2.1. RELACION DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES …… 54
4.2.2. RELACION DE ACTIVIDADES Y TECNICAS DE INVESTIGACION …….. 58
4.2.3. HIPOTESIS …… 60
5. HALLAZGOS Y RESULTADOS…… 60
6. IMPACTOS ESPERADOS DE LA INVESTIGACION …… 67
7. COMPONENTES DEL MODELO DE GC DE LA DVGA …… 68
7.1. MODELO PROPUESTO ……... 69
7.2. BRECHAS DETECTADAS …… 73
7.2.1. ESTRATEGIAS A UTILIZAR PARA CERRAR LAS BRECHAS …….. 76
7.3. HOJA DE RUTA PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS …… 78
7.3.1. PLAN DE SENSIBILIZACION …… 82
7.3.1.1. ACTIVIDADES DEL PLAN DE SENSIBILIZACION …… 82
7.3.2. PLAN DE COMUNICACIONES …… 86
7.3.2.1. ACTIVIDADES DEL PLAN DE COMUNICACIONES …… 86
7.3.3. HERRAMIENTAS PARA LOS PROCESOS DE GC …… 90
7.3.3.1. HERRAMIENTAS PARA LOS PROCESOS DE IDENTIFICACION Y ALMACENAMIENTO …….. 90
7.3.3.2. HERRAMIENTAS PARA LOS PROCESOS DE INTERIORIZACION, ADQUISICION Y TRANSFERENCIA..…… 92
7.3.3.2.1. IMPLEMENTAR LOS MAPAS DEL CONOCIMIENTO …….. 95
7.3.3.2.2. LECCIONES APRENDIDAS ……... 99
7.3.3.2.3. IDENTIFICACION DEL CONOCIMIENTO CRITICO ……105
7.3.3.3. HERRAMIENTAS PARA LOS PROCESOS DE

INTERIORIZACION, ADQUISICION Y TRANSFERENCIA……110
7.3.3.3.1. ACOMPAÑAMIENTO DE PARES ……110
7.3.3.3.2. PLAN DE ENTREGA DEL CARGO ……..115
7.3.3.3.3. WORLD CAFÉ ……120
7.3.3.4. HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE RENOVACION O CREACION DEL CONOCIMIENTO……124
7.3.3.4.1. TALLERES DE CREATIVIDAD …… 124
7.3.3.4.2. COMUNIDADES DE PRACTICA …….. 129
8. CONCLUSIONES ……...134
9. LECCIONES APRENDIDAS ……...136
10. RECOMENDACIONES……..137
11. BIBLIOGRAFIA ……..138
ANEXOS ……..142

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura No. 1 - El Embudo del Conocimiento ……..…….. 25
Figura No. 2 - Modelo SECI de Gestión del Conocimiento…….. 40
Figura No. 3 - Modelo Skandia Navigator …… 42
Figura No. 4 - Modelo de GC KMAT…… 43
Figura No. 5 - Pasos del Modelo de GC Gobernación de Antioquia …… 48
Figura No. 6 - Procesos de la Gobernacion de Antioquia ……..49
Figura No. 7 - Fases y Actividades de la Propuesta del Modelo ……..…… 56
Figura No. 8 - Ciclo PHVA……..……..69
Figura No. 9 - Propuesta de Modelo de GC para la DVGA…… 72
Figura No. 10 – Hoja de Ruta Modelo de GC…… 81
Figura No. 11 – Plan de Sensibilización…….. 85
Figura No. 12 - Plan de Comunicaciones…… 89
Figura No. 13 – Actividades de Identificación y Almacenamiento……94
Figura No. 14 - Mapa del Conocimiento …… 95
Figura No. 15 – Actividades del Mapa del Conocimiento…… 98
Figura No. 16 - Ciclo de Lecciones Aprendidas y El ciclo del Proyecto……100
Figura No. 17 - Actividades para implementar Las lecciones Aprendidas……..104
Figura No. 18 - Actividades de Implementación del Conocimiento Crítico……..109
Figura No. 19 - Actividades de Acompañamiento de Pares……...114
Figura No. 20 - Actividades para implementar plan de entrega del Cargo……119
Figura No. 21 – Actividades para implementar World Café ……123
Figura No. 22 – Actividades para los Talleres de Creatividad……128
Figura No. 23 - Componentes de las Comunidades de Práctica……...130
Figura No. 24 – Actividades para las Comunidades de Práctica……...133

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla No. 1 - Diferentes Definiciones de Dato…… 20
Tabla No. 2 - Algunas definiciones de Información …… 21
Tabla No. 3 - Definiciones de conocimiento …… 23
Tabla No. 4 - Tipos de Conocimiento…… 26
Tabla No. 5 - Diferencias entre Conocimiento Tácito y Explícito……..29
Tabla No. 6 - Definiciones de Conocimiento ……..30
Tabla No. 7 - Resultados de la Gestión del Conocimiento ……...33
Tabla No. 8 – Consecuencias de No contar con un Sistema de GC…….. 35
Tabla No. 9 - Modelos de GC y sus Procesos…….. ……. 36
Tabla No. 10 – Procesos Generales de la GC ……..37
Tabla No. 11 – Flujos del modelo SECI ……40
Tabla No. 12 – Pasos del Modelo del GC de la Gobernación ……..47
Tabla No. 13 – Fases de la Investigación y sus resultados …… 55
Tabla No. 14. Relación de Objetivos y Actividades …… ……57
Tabla No. 15 – Relación de Actividades y Técnicas de Investigación …….. 59
Tabla No. 16 –Resultados relacionados con la Generación de Conocimiento……63
Tabla No. 17 – Resultados en Desarrollo tecnológico e Innovación …….. 64
Tabla No. 18 – Resultados en Apropiación Social y Circulación del Conocimiento. ……65
Tabla No. 19 – Resultados Dirigidos a la Formación de Recursos Humanos…….66
Tabla No. 20 – Impactos esperados de la Investigación ……67
Tabla No. 21 – Componentes del Modelo de GC de la Gobernación de Antioquia ……70
Tabla No. 22 – Brechas Detectadas …….. 73
Tabla No. 23 Estrategias para cerrar las Brechas ……77
Tabla No. 24 Actividades del Plan de la Hoja de Ruta …… 78
Tabla No. 25 - Actividades del Plan de Sensibilización …… 82
Tabla No. 26 Actividades del Plan de Comunicaciones …… 86

Tabla No. 27 Herramientas de Identificación y Almacenamiento del Conocimiento……91
Tabla No. 28 - Actividades para el proceso de Identificación y Almacenamiento del Conocimiento……92
Tabla No.29 - Actividades para la Implementación de Mapas de Conocimiento ……...96
Tabla No. 30- actividades para Implementar las Lecciones Aprendidas……...100
Tabla No. 31 – Actividades de Implementación del Conocimiento Crítico……...106
Tabla No. 32 – Actividades para Implementar el Acompañamiento de Pares….112
Tabla No. 33 – Actividades para el Plan de Entrega del Cargo……..116
Tabla No. 34 – Actividades para la Implementación del World Café……121
Tabla No. 35 – Actividades para Implementar los Talleres de Creatividad……...126
Tabla No. 36 – Actividades para implementar las Comunidades de Práctica…...131

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO 1. RESUMEN GRAFICO DE LA ENCUESTA …….. 142

ANEXO 2. ENCUESTA PARA EL DIAGNOSITICO DEL ESTADO DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LA DIRECCIÓN DE VALORIZACIÓN DE LA GOBERNACION DE ANTIOQUIA…… 151

ANEXO 3. ANALISIS DE RESULTADOS ENCUESTA (INSTRUMENTO PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE LA GC EN LA DVGA)…….. 162

ANEXO 4. BRECHAS DETECTADAS CON BASE AL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS …….. 166

1. PROLOGO

En las últimas décadas el mundo ha experimentado grandes cambios debido a nuevos desarrollos y avances en tecnologías de información y comunicación, y han surgido nuevos productos y sistemas de trabajo en respuesta a la demanda cada vez más específica y exigente de clientes y usuarios. Estos cambios han obligado a las empresas a mejorar su nivel de adaptación al entorno y a desarrollar nuevos y mejores procesos organizacionales que permitan responder con rapidez y efectividad a estos desafíos que genera la modernización. Actualmente, las compañías además de administrar sus recursos de capital, infraestructura y materias primas requieren gestionar y desarrollar un activo mucho más importante como es el capital humano mediante procesos de Gestión del Conocimiento. A partir de este concepto se están creando en el mundo "Economías basada en el Conocimiento y el Aprendizaje" que se centran en la capacidad de innovar y crear valor teniendo como fuente el conocimiento y su rápida actualización en diversos ámbitos por medio del aprendizaje en los sitios de trabajo, laboratorios, centros de investigación, aulas, etc. (Peluffo y Contreras, 2002).

La gestión del Conocimiento es un tema que ha venido cobrando una verdadera importancia para las organizaciones, pues se constituye en una herramienta que apoya la estrategia y el cumplimiento de los objetivos mediante la identificación, uso, socialización y conservación del conocimiento. En el sector público la Gestión del Conocimiento (GC) es un valioso instrumento para lograr el desarrollo, la modernización y el incremento de las competencias de los servidores y ayudar a maximizar los beneficios y lograr ventajas competitivas (Ospina Sánchez y Escobar Guerrero, 2012).

La Gobernación de Antioquia, como entidad pública del nivel territorial, ha incluido dentro de su Plan de desarrollo 2012-2015: "Antioquia la más educada", la gestión del conocimiento como una estrategia para la

preservación de la memoria institucional y el aprendizaje organizacional a través del intercambio y la cocreación de conocimiento entre sus colaboradores. Enmarcados en esta estrategia se ha desarrollado el presente trabajo de investigación denominado Propuesta de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la Dirección de Valorización de la Gobernación de Antioquia.

Esta propuesta presenta inicialmente el planteamiento del problema, un esbozo sucinto del caso de estudio, la Dirección de Valorización de la Gobernación de Antioquia (DVGA) y la justificación de la propuesta. En los siguientes capítulos se desarrolla el marco teórico describiendo la manera como diferentes autores han estudiado y definido algunos conceptos básicos relacionados con la investigación tales como los datos, la información, el conocimiento y la gestión del conocimiento, y se revisan también los diferentes modelos existentes para tal fin.

Se describen más adelante los objetivos, la metodología a utilizar y las actividades. Finalmente se detalla lo que se espera lograr con la investigación en cuanto a la generación de nuevo conocimiento, desarrollo tecnológico, apropiación social, circulación del conocimiento y formación de recursos humanos.

Con la presentación de la propuesta del Modelo de GC para la Dirección de Valorización se pretende entregar una herramienta que pueda ser implementada en el futuro cercano y lograr así un impacto positivo en el mejoramiento de los procesos de la entidad y en beneficio de la prestación de los servicios a la población del Departamento de Antioquia.

2. RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, el conocimiento es considerado uno de los activos más valiosos para las empresas, tal vez más que la infraestructura o los recursos financieros. Su importancia radica en que en que al ser algo inherente a las personas y representado en las habilidades y experiencias presentes en el talento humano se constituye en el motor de todas las actividades de las organizaciones.

Para las entidades del sector público, es fundamental la labor que desempeñan los servidores que trabajan en ellas, ya que la posibilidad de brindar servicios y de generar bienestar y satisfacción en la población está altamente ligada a las personas y a su capacidad de retener y sacar valor del conocimiento que poseen y de mantenerlo y utilizarlo para el logro de sus objetivos. Se requiere entonces "hacer asequible, de manera sistemática y organizada al conjunto de la organización, la información corporativa y los conocimientos y opiniones de los trabajadores" (Rodríguez, 1999).

Para Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez – Patón y Suárez (2007), la Gestión del conocimiento se define como "el conjunto de principios, métodos, técnicas, herramientas, métricas y tecnologías que permiten obtener los conocimientos precisos, para quienes los necesitan, del modo adecuado, en el tiempo oportuno, de la forma más eficiente y sencilla, con el fin de conseguir una actuación institucional lo más inteligente posible" (Moral A., 2007). De acuerdo con lo anterior, las empresas públicas y privadas deberían disponer de un modelo que permita identificar, adoptar, transferir y compartir el conocimiento de sus empleados para garantizar una mejor prestación de los servicios y mayor satisfacción de los usuarios (ciudadanos).

La presente investigación pretende proponer el modelo de Gestión del conocimiento para la DVGA, mediante la exploración de la literatura sobre el tema, la identificación de las necesidades y estado actual y la definición de los componentes asociados al modelo, de tal forma que permitan la adopción y transferencia del conocimiento en la entidad.

3. DESCRIPCION DEL PROYECTO

Formulación de una propuesta de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la Dirección de Valorización de la Gobernación de Antioquia.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La gestión del conocimiento juega un papel fundamental en las organizaciones y más aún en el sector público y se constituye en un instrumento para lograr el desarrollo, la modernización y el incremento de las competencias de los servidores, para lograr maximizar los beneficios y lograr ventajas competitivas. (Ospina Sánchez y Escobar Guerrero, 2012). En muchas empresas y en la institución objeto de estudio, la Dirección de Valorización de la Gobernación de Antioquia (DVGA) el conocimiento que poseen los empleados corre el riesgo de irse extinguiendo paulatinamente, debido a los constantes cambios y a la rotación causada por retiros, ascensos, traslados o la llegada de nuevas administraciones, lo que conlleva a que se pierdan un cúmulo de experiencias, saberes, prácticas y técnicas que reposa en cada uno de los funcionarios. Se encuentra también en la DVGA una alta dependencia del conocimiento tácito de diversos empleados, que los convierten en personas indispensables, pues su conocimiento y experiencias al no ser compartidos mediante alguna forma colaborativa de transferencia de saberes, hace imposible que las actividades que desarrollaba puedan ser ejecutadas por otras personas de la organización, esto genera traumatismos y retrasos en el normal desarrollo de las actividades al momento de faltar uno de ellos, lo que conlleva a fallas y deficiencias en la prestación de los servicios y alta insatisfacción en la ciudadanía que demanda servicios y atención oportuna y eficiente a sus requerimientos. Aun cuando en la Gobernación de Antioquia se promueven actualmente dentro de su cultura organizacional los valores de la responsabilidad, el mejoramiento continuo, el sentido de pertenencia, la

transparencia, la legalidad y la eficiencia en la gestión pública, es posible también encontrar algunos niveles resistencia a los cambios propiciados por nuevos métodos de trabajo y algunas malas prácticas incrustadas en la cultura organizativa de la DVGA, como el facilismo en la forma de ejecución de las actividades , o el individualismo que propicia el temor a la socialización del conocimiento. Se detecta también que, aunque la DVGA cuenta con manuales de funciones para los cargos, éstos se encuentran descritos de forma muy general y no se encuentra definida claramente las funciones desarrolladas por cada funcionario según su área de trabajo por lo que se requieren herramientas que permitan precisar más detalladamente la mejor forma de realizar las actividades. Con base en el problema descrito podemos plantear las siguientes preguntas que se tratarán de responder en el desarrollo del presente trabajo investigativo:

¿Qué antecedentes, estudios o análisis sobre la gestión del conocimiento se han realizado en la DVGA?

¿Qué métodos o estrategias se pueden desarrollar para identificar, gestionar, conservar y divulgar la información y el conocimiento de los empleados de la DVGA?

¿Cuál puede ser el modelo más adecuado de Gestión del conocimiento que se pueda implementar en la DVGA?

¿Es posible propiciar un claro compromiso por parte de los empleados de participar en la implementación de un modelo de gestión del conocimiento para la DVGA?

Se pretende en el presente estudio presentar la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento, que ayude a la entidad a generar entornos para la apropiación, transferencia y mejoramiento continuo del conocimiento.

Se pretende en el presente estudio presentar la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para la DVGA, que ayude a la entidad a generar entornos para la apropiación, transferencia y mejoramiento continuo del conocimiento, generando espacios de aprendizaje permanente y para que el

conocimiento se convierta en el activo más valioso e indispensable y disponible para todos los empleados de la DVGA.

3.2. JUSTIFICACIÓN

Los avances tecnológicos actuales nos permiten acceder a tantas fuentes de información como jamás ningún ser humano ha experimentado, a lo largo de los tiempos. Es más, en algunos casos, recibimos mucha más información de la que somos capaces de procesar, cayendo muchas veces en polución informativa (Puzueta, 2000). Al haberse convertido el conocimiento en el principal recurso económico, la Gestión del Conocimiento ha adquirido una importancia vital para las organizaciones privadas y las entidades del estado y obliga a las unidades productivas o empresas, a los gobiernos y sociedades a sintonizarse con la naturaleza del nuevo recurso que se produce en la mente de las personas, se genera, entonces, la interacción colectiva la cual crece cuando se comparte e implica modificar radicalmente muchas concepciones relacionadas con el desarrollo socioeconómico, político y cultural. Respecto a la gestión de actividades productivas se pueden experimentar cambios desde los conceptos de organización hasta en los mismos procesos productivos (Vega 2005).

La Dirección de Valorización tiene como objetivo fundamental la promoción del desarrollo integral de la población antioqueña, garantizando la satisfacción de la ciudadanía para lo cual desarrolla proyectos de infraestructura física que requieren unos procesos definidos y que deben ser gestionado con la mayor calidad. La Gobernación de Antioquia, ha enmarcado dentro de su Plan de desarrollo 2012-2015: “Antioquia la más educada”, la educación como eje y motor de transformación y la gestión del conocimiento como una estrategia que permita el diseño e implementación de un modelo para preservar la memoria institucional y garantizar el aprendizaje organizacional a través del intercambio y la cocreación de conocimiento entre sus colaboradores. Por lo anterior, se requiere una propuesta de Modelo de Gestión del Conocimiento para la Dirección de Valorización de la Gobernación de Antioquia que facilite y mejore el cumplimiento

de su objetivo fundamental, mediante el diagnóstico, valoración, adopción y transferencia de conocimiento lo que mejorará los procesos e incentivará las actividades de innovación y generación de nuevo y mejor conocimiento, esto beneficiará en gran medida la prestación de los servicios y el desarrollo eficiente de las actividades de la DVGA.

Con la propuesta del Modelo de GC se propiciarán espacios colaborativos y estrategias de Gestión que mejorarán la prestación de los servicios, el clima laboral y ayudará también a establecer programas de capacitación y talleres de gestión y comunicación del conocimiento y de mejores prácticas, para incentivar la autogestión y la responsabilidad de los empleados. Los resultados y beneficios podrán ser cuantificados mediantes encuestas periódicas de percepción de calidad de la atención a los ciudadanos y mediante mediciones internas que den cuenta del clima laboral y del proceso de mejoramiento continuo como política de calidad.

3.2.1. CASO OBJETO DE ESTUDIO – LA DIRECCION DE VALORIZACION DE LA GOBERNACION DE ANTIOQUIA

Es un organismo que hace parte de la Secretaria de Infraestructura Física de la Gobernación y tiene como objetivo fundamental promover, gestionar y administrar obras de infraestructura que beneficien a la población antioqueña, tales como vías, pavimentaciones, puentes, programas de electrificación etc. y que tengan como componente en sus obras el aporte de la comunidad a través de la contribución de valorización. Desarrolla tres procesos básicos: 1)La gestión y administración del componente de valorización de los proyectos definidos y aprobados por la Asamblea Departamental, 2)La distribución de las contribuciones con base en estudios geográficos y socioeconómicos de las zonas de influencia de las obras y 3)el cobro de las contribuciones distribuidas mediante los sistemas de facturación y recaudo que se encuentran implantados en la Gobernación, tales como el Sistema SAP, módulo PSCD (Public Sector Collection and Disbursement,

Soluciones del Sector Público). Su planta de cargos está conformada por 30 empleados distribuidos en las tres áreas antes mencionadas. Los usuarios externos a los que están dirigidos los servicios son principalmente los contribuyentes de valorización, que requieren la facilidad y accesibilidad al sistema de pagos de su contribución y los trámites inherentes a sus propiedades y todos los propietarios de predios en el Departamento de Antioquia (sin incluir la ciudad de Medellín), quienes requieren para cualquier trámite de transferencia o gravamen a las propiedad un certificado de paz y salvo, exigido legalmente.

3.3. MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE

En el presente capítulo se da cuenta de los diferentes conceptos, teorías y estudios que son la base de esta investigación, que permiten que en el transcurso del presente trabajo se logre presentar la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento como objetivo principal. El marco teórico se basa en la revisión de lo que se ha escrito y estudiado sobre los temas de GC aplicado a diferentes empresas y los enfoques dados según los grupos organizacionales en los que se aplica. Se abordarán conceptos y propuestas provenientes de diferentes estudios científicos y tesis doctorales, con el fin de definir, aclarar y delimitar conceptos inherentes a la GC y además encontrar el estado actual de esta gestión en diferentes ámbitos organizacionales y geográficos tanto locales, nacionales e internacionales.

Cuando se habla de Gestión del Conocimiento es necesario explicar y diferenciar algunos conceptos fundamentales como son el dato, la Información y el conocimiento. Una primera aproximación a la diferenciación de tales conceptos mencionada por Contreras y Tito (2013) es que los datos están localizados en el mundo, en tanto que el conocimiento está localizado en cualquier agente, sean personas u organizaciones. La información adopta un papel mediador entre ambos conceptos.

3.3.1. EL DATO

Es la mínima unidad de información, pero por sí sola es incapaz de generar valor para el interesado. En la tabla 1 se presentan algunas definiciones que diferentes autores han definido el concepto de dato.

Tabla No. 1 (Elaboración Propia) Diferentes Definiciones de Dato

DEFINICION	AUTOR
Es un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real. Dentro de un contexto empresarial, el concepto de dato es definido como un registro de transacciones. Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito.	Davenport, 1999
Es el conjunto básico de hechos referentes a una persona, cosa o transacción. Incluyen características como: tamaño, cantidad, descripción, volumen, tasa, nombre o lugar.	Murdikc, 1997
Los datos son hechos aislados y en bruto, son el elemento principal de la información.	Burch,Jr (1997)
El dato usualmente no es útil hasta que está sujeta a un proceso de valor añadido: 1) su forma es agregada, manipulada y organizada, 2) su contenido es analizado y evaluado, 3) Es puesta en un contexto para el usuario humano.	(O´Brien, 1999)
Dato, se puede definir como aquella información extraída de la realidad que tiene que ser registrada en algún soporte físico o simbólico, que implica una elaboración conceptual y además que se pueda expresar a través de alguna forma de	(Gil Flores, 1994)

lenguaje.	

Resumiendo la tabla No. 1 y según lo explica Camisón (2001), los datos se pueden considerar como una descripción de lo que pasa en la realidad pero no proporcionan juicios de valor o interpretaciones, y por lo tanto no son orientativos para la acción. La toma de decisiones se podría basar en datos, pero éstos nunca dirán lo que se ha de hacer. Los datos son importantes para las organizaciones, ya que son la base para la creación de información.

3.3.2 LA INFORMACION

Cuando los datos son procesados, organizados y contextualizados lo que se genera de ellos es información y ésta permite tomar acciones y generar decisiones. La tabla No. 2 describe algunas definiciones dadas a este concepto por diferentes autores.

Tabla No. 2 (Elaboración Propia)

ALGUNAS DEFINICIONES DE INFORMACION

Autor(es)	Definición
Idalberto Chiavenato	"es un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones" (Chiavenato, 2006)
Ferrell y Hirt	"comprende los datos y conocimientos que se usan en la toma de decisiones" (Geoffrey, 2004)
Alvin y Heidi	"Los datos suelen ser descritos como elementos discretos,

Toffler	huérfanos de contexto: por ejemplo, «300 acciones». Cuando los datos son contextualizados, se convierten en información: por ejemplo, «tenemos 300 acciones de la empresa farmacéutica X»" (Heidi, 2006)
Daedalus (2003)	Datos procesados u organizados.

Los avances que se presentan hoy en día en el desarrollo de la ciencia y la tecnología hacen que cada día se generen grandes cantidades de información, la cual requiere ser almacenada y gestionada para extraer de ella lo que realmente genera valor y utilidad a los objetivos de las organizaciones.

3.3.3. EL CONOCIMIENTO

El conocimiento ha sido siempre una constante inquietud del ser humano y desde que empezó la civilización el hombre ha estado en permanente proceso de generación de éste. El conocimiento reside fundamentalmente en la memoria, en el cerebro de las personas como producto de años de experiencia, de acumulación de conocimientos, habilidades y destrezas, capacidades, competencias, técnicas etc. (Contreras y Tito, 2013). En ese sentido Santana, Cabello, Cubas y Medina (2011) indican que “el conocimiento se origina y acumula en las personas y, por tanto, éstas se convierten en el principal activo de las organizaciones y es en ellas donde se centra el máximo potencial para lograr que las empresas desarrollen con éxito los procesos objeto de su actividad. Por tanto, el desarrollo de estrategias que faciliten un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y sus capacidades ha llevado a la integración de la Gerencia del Conocimiento (GC) con la política de recursos humanos de toda organización, la cual deberá estar orientada a crear y almacenar conocimiento, y a su posterior distribución y uso” (p. 33). En la literatura se encuentran diversas definiciones sobre el Conocimiento, en la tabla No. 3 se presentan algunas de estas.

Tabla No. 3 - Fuente: Moral (2007). p. 44. y Alegre (2004). pp. 50-51.

DEFINICIONES DE CONOCIMIENTO

AUTOR	DEFINICION
Davenport y Prusak (1999)	El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas.
Contreras y Tito, 2013	El conocimiento es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. A la información que recibe, la persona le adiciona intuición y sabiduría, convirtiéndolo en conocimiento.
(De la Rica, 2001).	Para explicar el concepto de conocimiento hace una analogía en la que explica como las notas musicales son datos, organizados de forma estructurada y coherente, dentro de un contexto, con un fin y al aplicar el conocimiento del pianista, su sabiduría, hace que los datos (notas musicales) y la información, se conviertan en verdadera melodía (Conocimiento).
Sowa (1984)	El conocimiento acompaña las restricciones implícitas e explicitas, establecidas sobre objetos y cantidades, operaciones y relaciones junto con heurísticas generales y específicas, los procedimientos de inferencias implicadas en la situación que está siendo modelizada.
Wolf (1990)	El conocimiento es información organizada aplicada a la solución de problemas.

Turban (1992)	Información que ha sido organizada y analizada para hacerla entendible y aplicable a la solución de problemas o a la toma de decisiones.
Wiig (1993)	Consta de verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y saber-como.
Beckman (1997)	Es el razonamiento acerca de la información y lo datos para, activamente, permitir efectuar la solución de problemas o la toma de decisiones
Van der Speck & Spijkevert (1997)	Es el conjunto total de perspicacia, experiencia y procedimientos que se consideran correctos y verdaderos y que, por lo tanto guían los pensamientos, los comportamientos y las comunicaciones de las personas.
Nonaka y Takeuchi (1995)	Creencia verdadera y justificada. Se trata del resultado de un proceso humano y dinámico de justificación de las creencias personales para convertirlas en algo verdadero.
Sánchez y Heene (1997)	Conjunto de creencias compartidas sobre relaciones causales desarrolladas por las personas de un grupo.
Brown y Duguid (1998)	Creencias justificadas o garantizadas relativas a un marco o contexto compartido, el cual es creado por la práctica compartida de una comunidad formada por el trabajo.
Alavi y Leidner (1999, 2001)	Creencia personal justificada que incrementa la capacidad de un individuo para la acción eficaz, referida ésta última al empleo de habilidades física y competencias, de actividades cognitivas/ intelectuales o

	de ambas.
Purse y Pasmore (1992)	Hechos, modelos, conceptos, ideas e intuiciones que influyen en la toma de decisiones.
Vance (1997)	Información que ha sido autenticada y que se considera como cierta.
Leonard y Sensiper (1998)	Información relevante, procesable y basada al menos parcialmente en la experiencia (en el contexto empresarial)

Una vez definidos los conceptos de dato, información y conocimiento, se presentará mediante la siguiente gráfica la relación que se da entre ellos.

Figura No. 1 - (Burgos, Sylmari, 2013)

El Embudo del Conocimiento

En la figura No. 1 se representan gráficamente los conceptos de dato, información y conocimiento. En ella se presenta el conocimiento como el

resultante final de un proceso en forma de embudo en el que ingresan gran cantidad de datos y al pasarlos a un contexto con significado, se convierten en información, la cual al darle un valor y una utilización adecuada mediante experiencias de los individuos genera el Conocimiento, expresado en producto, servicios o procesos. El conocimiento, entonces, es algo inherente a las personas, y es el elemento fundamental que requiere ser gestionado.

3.3.4. TIPOS DE CONOCIMIENTO

Existen varios tipos o clasificaciones de conocimiento según los puntos de vista de diferentes autores. En la tabla No. 4 se describen y definen las clasificaciones hechas por Spender (1996), Nonaka y Takeuchi(1995) y Alavi y Leider(2001), las cuales resumen y sintetizan, los aportes y estudios hechos por muchos otros autores sobre los diferentes tipos de conocimiento.

Tabla No. 4 (Elaboración Propia) con base en (Segarra Mercedes y Bon Lusar Juan Carlos, 2005)

TIPOS DE CONOCIMIENTO

Tipo	Descripción	Autor(es)
Consciente (explicito e individual)	Es un conocimiento explícito pero de carácter individual	
Objetivo (explícito y social)	Es un conocimiento explícito pero de carácter organizacional.	
Automático (implícito e individual)	Es un conocimiento implícito e individual y se encuentra en las destrezas o habilidades de un individuo producto de su experiencia	Spender (1996)
Colectivo (Implícito y	Es un conocimiento que se	

Social)	manifiesta en la práctica de las organizaciones	
Armonizado (de Tácito a Tácito)	Es el resultado de la creación de conocimiento tácito a partir del mismo conocimiento tácito mediante modelos mentales y técnicas compartidas.	Nonaka y Takeuchi (1995)
Conceptual (De tácito a Explicito)	Es el conocimiento convertido de tácito a explícito y expresado a través de metáfora, analogías, conceptos, modelos, etc	
Operacional (De Explicito a Tácito)	Es el conocimiento explícito llevado a un conocimiento tácito mediante procesos de interiorización	
Sistémico (De explícito a explícito)	Es el resultante de convertir conocimiento explícito a partir de otro conocimiento explícito	
Tácito	Es el que se encuentra en las acciones y la experiencia dentro de un contexto específico	Alavi y Leider (2001)
Explícito	Es un conocimiento articulado, expresado y sistematizado, descrito con facilidad y comunicado a través de manuales, métodos, procedimientos, etc.	
Individual	Es el que está determinado por las experiencias de un individuo.	

	Se obtiene mediante la experiencia, la práctica y la participación personal, y está vinculado íntimamente con las circunstancias locales particulares de dicho individuo, tales como su biografía, sus intereses, sus valores, etc. Contribuye a la perspectiva personal del individuo, y a la vez está influido por ella (Internacional, s.f.)	
Social	Es el creado por un grupo e inherente a las acciones propias de éste.	
Declarativo	Es el que está descrito con claridad y determinado específicamente (Explícito)	
De procedimiento (know how)	El que está determinado por un método o proceso mejor de hacer las cosas. Es una combinación de tácito y explícito, con un mayor componente de conocimiento tácito.	
Pragmático	Es el conocimiento que está determinado por la utilidad que puede prestar a una organización o individuo.	

Nonaka y Takeuchi (1999) desarrollaron la clasificación del conocimiento en dos dimensiones: La ontológica, la cual considera las fuentes o la ubicación del conocimiento a partir de individuos, grupos, organizaciones y contextos y la dimensión epistemológica, que considera principalmente la naturaleza del conocimiento y lo divide en tácito y explícito. Estos dos últimos tipos de conocimiento, son la base del modelo para la conversión de conocimiento SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization). En la tabla 5 se describen las principales características de estos dos tipos de conocimiento.

Tabla No. 5 - Fuente: Riesco (2006) Diferencias entre Conocimiento Tácito y Explícito

Conocimiento Tácito (Subjetivo)	**Conocimiento Explícito (Objetivo)**
Se Basa en la Experiencia	Basado en la razón
Es situacional: presente aquí y ahora	Es secuencial
Su funcionamiento es analógico	Funcionamiento digital
Personal y poco estructurado	Sistemático y Estructurado
Difícil de comunicar	Fácilmente comunicado y compartido

Para Nonaka (1999) “la diferenciación entre conocimiento explícito e implícito nos indica las cuatro formas básicas en que se puede crear conocimiento en una organización: De tácito a tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, de explícito a tácito. La interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito da origen a la conversión del conocimiento y es la base del modelo SECI antes mencionado y el cual se explicará con mayor detalle en capítulos posteriores.

3.3.5. GESTION DEL CONOCIMIENTO

De acuerdo a la revisión de la literatura, existe una diversidad de definiciones sobre la Gestión del Conocimiento. En la tabla 6 se presentan algunas definiciones.

Tabla No. 6 - Elaboración Propia - Definiciones de Conocimiento

AUTOR	DEFINICION
Nonaka & Takeuchi	*"Es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas"* (Saldarriaga, 2011)
Arthur Andersen	*"Necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes"* (Vega, 2005)
Thomas Davenport	*"Proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una especificada área de interés"* (Naranjo, 2009)
ONU:	*"Capacidad colectiva para adquirir y crear conocimiento y ponerlo a un uso productivo para el bien común. […] acción concertada para profundizar la comprensión y para gestionar y compartir conocimiento mucho más útil."* (Naranjo, 2009)
Tejedor & Aguirre	*"Conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor"* (Alvarez, 2000)
Gómes, Pérez y Curbello (2005)	*proceso sistemático que utiliza el conocimiento individual y colectivo de la organización orientado a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor*

	en pro de obtener ventajas competitivas sostenibles
Bustello y Amarilla (2001)	*Es todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos.*
Barceló (2001)	*Conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor.*
Peluffo y Catalan (2002)	*"es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio para dar respuesta a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Esto se ha centrado en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos clave para el fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo" (p. 14).*
Chiavenato (2009)	*La administración del conocimiento es la creación, identificación, integración, recuperación, capacidad para compartir y utilización del conocimiento dentro de la empresa. Se orienta a la creación y a la organización de flujos de información dentro y entre los distintos niveles organizacionales a efecto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, sobre todo para incentivar el intercambio espontáneo del conocimiento entre las personas"*

De las anteriores definiciones podemos extraer un elemento común que los autores encuentran en el proceso de gestión del conocimiento y es la capacidad de agregar valor a las actividades y procesos para los clientes que intervienen en las organizaciones. Se destaca además que los procesos de gestión del conocimiento convierten capacidades individuales en potencialidades colectivas que permiten mejoran y dan utilidad a la organización. También es importante destacar lo expresado por Nonaka y Takeuchi quienes manifiestan que las empresas alcanzarán el éxito cuando crean nuevo conocimiento, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y bienes; Según estos autores, la empresa creadora del conocimiento se centra tanto en las ideas como en los ideales; el nuevo conocimiento se inicia en la persona.

3.3.6. OBJETIVOS DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO

Los procesos de Gestión del Conocimiento son beneficiosos para las empresas y permiten mejorar los resultados tanto en el nivel general de la organización como en el nivel financiero y de mercadeo. Según Pedraja et al (2009) “la gestión del conocimiento tiene como objetivo esencial soportar la creación, la transparencia y la aplicación del conocimiento en las organizaciones”. Para Contreras y Tito (2013) los objetivos que persigue la gestión del conocimiento son los siguientes: mejorar la eficacia y la eficiencia, incrementar la competitividad y la productividad, generar capacidades y competencias en beneficio de las personas y de las organizaciones, mejorar la toma de decisiones y la innovación, responder a las necesidades, deseos, y demandas del cliente interno y externo, mejorar procesos, productos, servicios y sistemas.

En la Tabla 7 se muestra la manera en que la GC busca mejorar los procesos y los resultados en la organización en las dimensiones financieras y de mercadeo

entre otras. Para cada uno de estos aspectos la GC busca optimizar la comunicación y obtener eficiencia en la resolución de problemas.

Tabla No. 7 - Fuente: Rodriguez (2006)

Resultados de la Gestión del Conocimiento

Resultados del Proceso		**Resultados Organizativos**		
Comunicación	**Eficiencia**	**Financiero**	**Marketing**	**General**
Mejora la Comunicación	Reduce el Tiempo para la Solución de Problemas	Incrementa los beneficios de productos o servicios	Mejora el servicio	Desarrolla propuestas consistentes para clientes multinacionales
Acelera la comunicación	Disminuyen el tiempo en la resolución de problemas	Disminuye costos	Se focaliza en el cliente	Mejora la gestión de proyectos
Permite visibilizar más las opiniones de los empleados	Acelera los resultados	Se focaliza en el cliente	Permite hacer un mercadeo directo	Permite reducción de personal
Incrementa la participación	Acelera la salida de los productos o servicios al mercado			
Principales usos de la GC		**Principales razones para adoptar la GC (Por**		

(Para qué)	qué)
Capturar y Compartir Buenas prácticas	Retener el conocimiento del personal
Proporcionar formación y aprendizaje organizacional	Mejorar la satisfacción de los usuarios y/o clientes
Gestionar la propiedad intelectual	Proporcionar espacios de trabajos
Realizar publicaciones web	
Reforzar la cadena de mando	

Según la tabla No. 7, los objetivos hacia los que apunta la GC están orientados a obtener mejoras en dos ámbitos fundamentales de las organizaciones en Los procesos y en los resultados. En cuanto a los procesos busca mejorar, acelerar e incrementar la comunicación y la participación de todos los actores que intervienen y optimizar los tiempos de respuesta a la solución de problemas, y a la obtención de resultados en general. En referencia a los resultados propios de las organizaciones una buena GC busca mejorar las ventas, disminuir los costos y mejorar los servicios hacia los clientes.

3.3.7. CONSECUENCIAS DE NO CONTAR CON UN SISTEMA DE GC.

Para Contreras y Tito (2013) las organizaciones que no cuentan con un adecuado sistema de Gestión del Conocimiento se enfrentan a múltiples problemas, entre los cuales se encuentran: errores repetitivos, trabajos y tareas duplicados, poca claridad en las funciones, deficiente acceso a la información, fallas en la transmisión de información, retraso en el desarrollo de productos, servicios o tareas y deficiencias en las relaciones entre clientes (usuarios), proveedores y empleados. En la tabla No. 8 se resumen algunas de estas consecuencias.

Tabla No. 8 – Basada en Santillan (2010) - Consecuencias de No contar con un Sistema de GC – Elaboración Propia

CONSECUENCIAS DE NO CONTAR CON UN SISTEMA DE GESTION DEL CONOCIMIENTO	
Problemas por No tener Sistema de GC	**Consecuencias**
Repetición de errores	Errores, Ineficiencias, Riesgos de calidad , Plazos más largos, duplicidad de actuaciones
No se comparten ideas, ni las buenas prácticas	Frustración en los empleados
Conocimiento crítico en una sola persona	Pérdida de oportunidad y riesgo de continuidad
El conocimiento no está en el lugar ni en el momento necesario	Deterioro de la relación con el cliente, proveedores y empleados.
La empresa aprende muy lentamente	Retraso en el desarrollo de los productos
No se accede a la información necesaria, ni a quienes la tienen	Enfoque incorrecto en las actividades del negocio
Deficiente transmisión de Información	
Escasa documentación de actividades críticas	

3.3.8. PROCESOS DE GESTION DEL CONOCIMIENTO

Para implementar modelos de Gestión del Conocimiento las organizaciones deben gestionar procesos definidos y organizados. En la tabla No. 9 se mencionan

algunos modelos y los procesos que han identificado para la gestión del conocimiento.

Tabla No. 9 - Elaboración Propia basada en Contreras y Tito (2013) – Modelos de GC y sus Procesos

ENTIDAD	PROCESOS
American Society for Information	1. Descubrimiento, captura y creación del conocimiento. 2. Clasificación y representación. 3. Recuperación de la información. 4. Diseminación de la información. 5. Aspectos sociales, éticos de comportamiento y legales.
Gartner Group	1. Captura. 2. Organización. 3. Acceso. 4. Uso o aplicación.
KPMG Consulting:	1. Creación. 2. Aplicación. 3. Explotación. 4. Compartición/diseminación. 5. Encapsulación/registro. 6. Localización. 7. Aprendizaje. Es un modelo articulado al

	aprendizaje y sus resultados.
Arthur Andersen	1. Captura. 2. Análisis. 3. Síntesis. 4. Aplicación. 5. Valoración. 6. Distribución.
KMAT. Knowledge Management Assessment Tool	1. Crear. 2. Identificar. 3. Capturar. 4. Adaptar. 5. Organizar. 6. Aplicar; Compartir

Como se puede observar en la Tabla No. 9, existen procesos comunes en diversos modelos de GC: captura o identificación, adquisición, creación, uso y conservación.

En resumen, los procesos básicos para la Gestión del Conocimiento están determinados de la siguiente manera como se verá en la tabla No. 10.

Tabla No. 10 – Elaboración Propia. – Procesos Generales de la GC

PROCESO	DESCRIPCION
Identificación/localización del conocimiento	Este es el proceso en el cual se identifican las necesidades de información, documentación y

	conocimiento y su ubicación, ya sea interna o externa, y el flujo del conocimiento que permitan desarrollar las actividades individuales dentro de las organizaciones
Adquisición/aprendizaje del conocimiento	Es el proceso mediante el cual se interioriza o se aprende el conocimiento que se encuentra en diferentes fuentes, tales como manuales, experiencias, entrenamientos, capacitación, autoaprendizaje y que permite desempeñar el trabajo asignado y crear nuevo conocimiento.
Creación y Desarrollo del conocimiento	Es el proceso por el cual una vez adquirido el conocimiento, se desarrolla de tal forma que se convierte en generador de nuevo conocimiento mediante los procesos de innovación e investigación que permiten evolucionar y darle más valor a los procesos desarrollados en la organización.
Distribución/transferencia del conocimiento	Este proceso tiene como objetivo identificar las formas de transferencia del conocimiento con el fin de que sea accesible y útil para todos los miembros de la entidad y que esté siempre disponible y se pueda administrar, revisar y actualizar
Aplicación / Uso del conocimiento	En este proceso se da un uso adecuado al conocimiento para la toma de decisiones, desarrollo de actividades y es donde se le da su verdadero valor como insumo para la

	gestión y el desarrollo.
Almacenamiento/ Retención del conocimiento	En este proceso se identifican y diseñan los medios para retener y almacenar el conocimiento con el fin de que se pueda compartir y conservar para su uso adecuado y para la gestión y actualización.

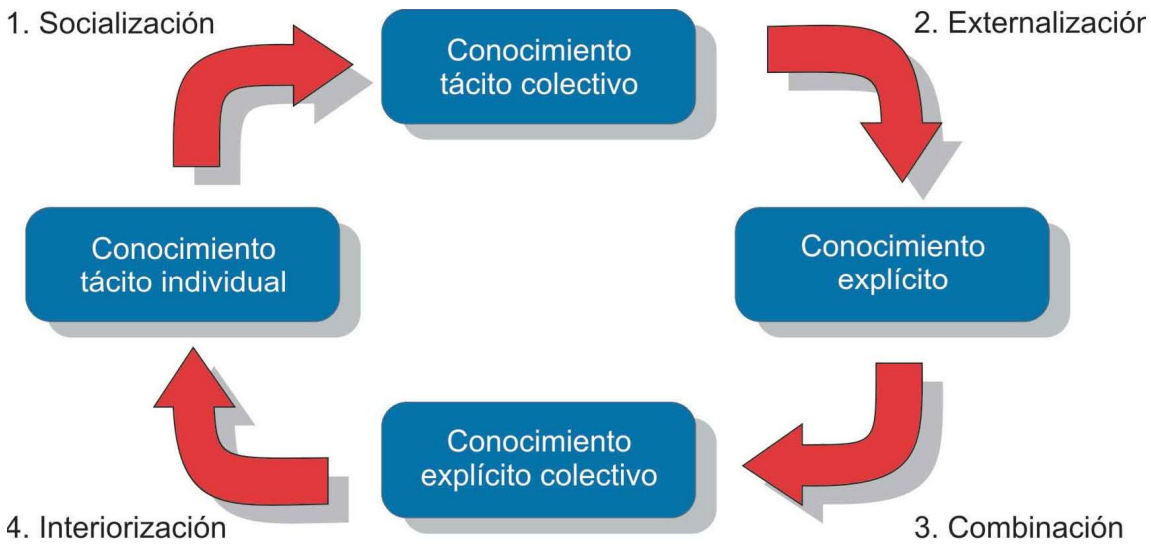
3.3.9. MODELOS DE GESTION DEL CONOCIMIENTO

Existen diversos modelos propuestos por diferentes autores y organizaciones para aplicar la GC, todos ellos se orientan hacia la obtención de la mayor ventaja competitiva del conocimiento en beneficio de la organización. A continuación se presentan algunos de los modelos de GC de mayor aplicabilidad en el contexto organizacional.

3.3.9.1 Proceso de creación del conocimiento (*Nonaka y Takeuchi,* 1995)

Es uno de los modelos más difundidos y aplicados actualmente en las organizaciones debido a su adaptabilidad a diferentes entornos. Distingue dos tipos distintos de conocimiento (tácito y explícito); es el movimiento y el traslado de información entre el uno y el otro lo que explica la generación de conocimiento - el conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular y el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles. El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se constituye como base del modelo y permite generar los procesos de conversión del conocimiento.

Figura 2 -– Modelo SECI de Gestión del Conocimiento - Fuente: Kaplan y Norton (1996)



Como se ilustra en la Figura No. 2 el conocimiento presenta unos flujos y movimientos que se verifican en todos los procesos de las organizaciones y sus interacciones se dan de la forma como se describen en la siguiente tabla No. 11

Tabla No. 11 – FLUJOS DEL MODELO SECI – Elaboración Propia

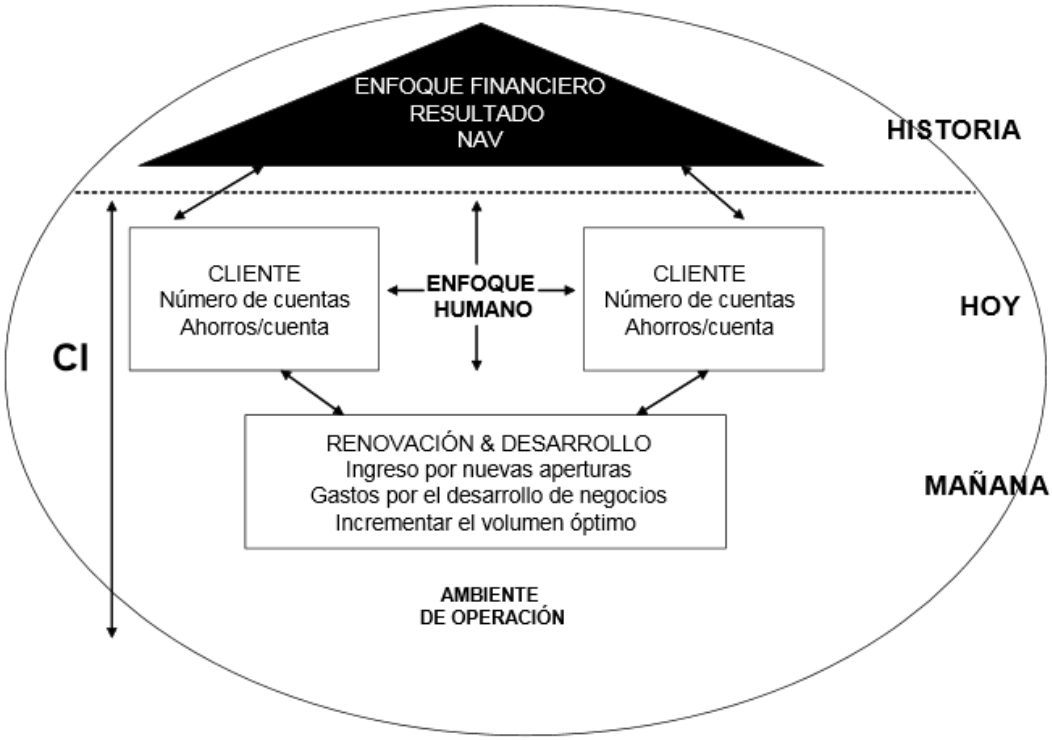
FLUJO	NOMBRE EN EL MODELO	DESCRIPCION
De tácito a tácito	**Socialización**	Los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros, a partir de compartir experiencias, el aprendizaje de nuevas habilidades mediante la capacitación por medio de

		la observación, la imitación y la práctica.
De tácito a explícito	**Exteriorización**	El conocimiento se articula de una manera tangible por medio del diálogo, mediante el uso de metáforas, analogías o modelos. Es la actividad esencial en la creación de conocimiento y se ve con mayor frecuencia durante la fase de creación de nuevos productos.
De explícito a explícito	**Combinación**	Se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos (fuentes) Los individuos intercambian y combinan su conocimiento explícito mediante conversaciones telefónicas, reuniones, etcétera.
De explícito a tácito	**Interiorización**	Los individuos interiorizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia. Es la interiorización de las experiencias obtenidas por medio de los otros modos de creación de conocimiento dentro de las bases de conocimiento tácito de los individuos en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo

3.3.9.2. Modelo de Capital Intelectual de Skandia Navigator (Edvinsson 1997)

Kermally (2002) explica como este modelo tiene su origen en la compañía sueca de servicios financieros Skandia AFS. El modelo es considerado como una herramienta útil para medir y evaluar el capital intelectual de una organización y como un mecanismo que estimule el crecimiento de los negocios y la generación de innovaciones. El modelo, como se muestra en la figura No. 3, divide al capital intelectual en dos partes: 1.- El capital humano y el staff; y 2.- El capital estructural (cartera de clientes, sistemas tecnológicos de información, procesos y capital intelectual). Estas dos partes son medidas con base en su situación actual dentro de la organización y su crecimiento futuro para poder cumplir con los objetivos estratégicos de la firma. (Barragán O., 2009)

Figura No. 3 - Fuente Edvinsson (1998) – Modelo Skandia Navigator

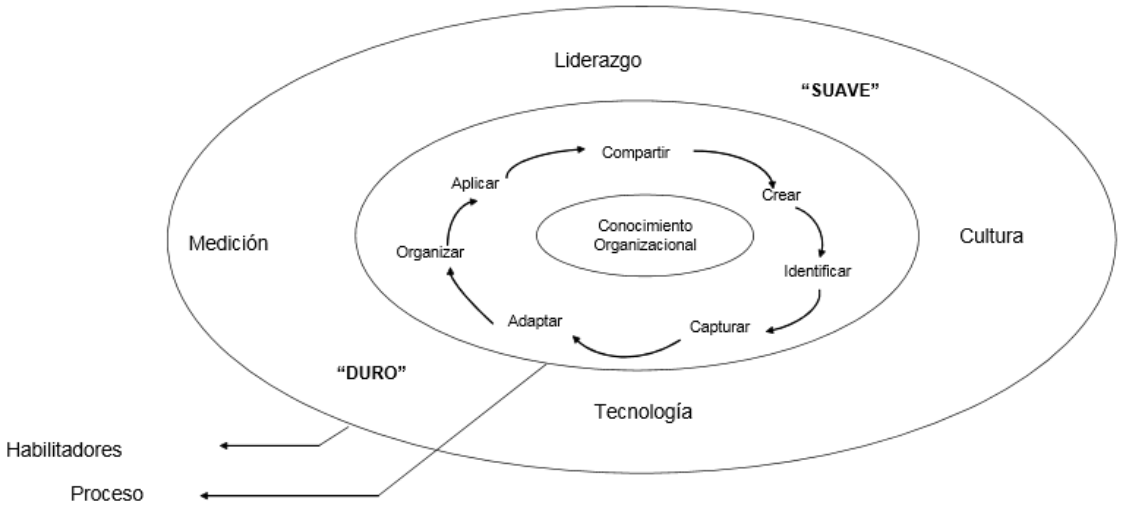


Como se muestra en la Figura No. 3, el Modelo Skandia tiene en cuenta en las organizaciones la situación anterior (Historia), su estado actual (hoy) y su proyección futura (mañana) para estimular el crecimiento y generar procesos de renovación y desarrollo de nuevos negocios y productos.

3.3.9.3. Modelo de GC KMAT (Herramienta de valuación de Gestión del Conocimiento KMAT) (Jager, 1999)

Está basado en un modelo que propone diversas formas que posibilitan la generación y el desarrollo del conocimiento organizacional a través de un proceso de gestión del conocimiento. La herramienta cuenta con cinco secciones (dirección, tecnología, cultura, medición y proceso), las cuales logran ser puestas en marcha a través de una serie de prácticas como se muestra a continuación

Figura No. 4 - Fuente: Jager, 1999 - Modelo de GC KMAT



Según el modelo presentado en la figura No. 4, las prácticas de liderazgo son las que tienen que ver con la dirección y comprenden aplicaciones de la estrategia y

la definición del negocio, además de utilizar los activos del conocimiento por parte de la organización, lo que le permite robustecer sus propias capacidades básicas. Las prácticas que se desarrollan en la sección de tecnología se centran en las facilidades y el equipamiento que la organización brinda a sus miembros para establecer comunicación entre ellos y con otros miembros de la organización, así como los sistemas utilizados en la recolección, almacenamiento y diseminación de la información. La cultura promueve el aprendizaje y la innovación, lo que es posible gracias al estímulo que se da al empleado para construir el conocimiento organizacional con base en el aumento del valor para el cliente. d) La medición está orientada a conocer como la organización cuantifica su capital intelectual y como se asignan los recursos para estimular la generación y desarrollo de este conocimiento. Finalmente las prácticas correspondientes al proceso contemplan aquellas acciones emprendidas por parte de la organización para la identificación de información necesaria, sus formas de identificación, recolección, adaptación y difusión a través de la organización. (Barragán O., 2009)

3.3.10. ANTECEDENTES DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO.

3.3.10.1. En el Mundo.

Desde la década de los setenta, diversos expertos de la administración y organización en el mundo, tales como Peter Drucker, Karl-Erik Sveiby y Nonaka y Takeuchi, en los años 90, empezaron a generar ideas y a crear teorías en torno a la gestión del conocimiento basados en la visión de que las organizaciones del futuro sólo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado de la información y, sobre todo del conocimiento

Según Moral y otros (2007), “la necesidad de aprovechar mejor este recurso vital (el conocimiento), dio lugar al movimiento denominado GC, en inglés “knowledge Management” (…) de hecho fue la convergencia de varias tendencias la que provocó la necesidad y la urgencia por desarrollar métodos explícitos, rigurosos y

sistemáticos para gestionar lo mejor posible los conocimiento, compartiéndolos de forma efectiva y eficiente. Entre estas tendencias cabe señalar las siguientes:

1. El uso intensivo que actualmente se hace de los conocimientos para la creación y desarrollo de cualquier producto o la prestación de cualquier producto.
2. La utilidad de los conocimientos cada día que pasa, va perdiendo actualidad y su ciclo de vida es cada vez más corto, llegando a la obsolescencia. Los métodos tradicionales e informales de transferencia de información deben ir con la misma rapidez con la que se crean y distribuyen los conocimiento, ya que la globalización elimina demoras y permite utilizar y compartir las novedades casi instantáneamente entre todos los actores de las organizaciones, es decir, socios, fabricantes, proveedores, clientes, empleados, etcétera.
3. La compresión del tiempo y la geografía como resultado de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones hicieron que el aquí y el ahora, dejara de ser una simple expresión para convertirse en realidad.
4. La tendencia de las instituciones a centrarse en sus competencias principales y en mejorar el rendimiento de los trabajadores que utilizan los conocimientos.
5. La máxima importancia estriba en el conocimiento sostenido inteligente, el liderazgo del producto, la satisfacción del cliente y excelencia operativa para asegurar la supervivencia de la empresa y atraer empleados cualificados

3.3.10.2. En el sector público colombiano:

En las empresas del sector público colombiano el modelo de gestión del Conocimiento es un concepto relativamente nuevo y se ha empezado a implementar en algunas de las más grandes organizaciones de nuestro país, tal es el caso de Ecopetrol en donde se han logrado grandes avances en este campo, según lo mencionado en su página web: “La Gestión de Conocimiento e Innovación también hace parte del modelo de cultura empresarial de Ecopetrol, al ser pieza clave en tres de sus pilares: el espíritu de equipo, el liderazgo y anticipación, y la innovación.” (Ecopetrol S.A., 2014)

En Ecopetrol se ha logrado un alto nivel en esta área y se han implementado Estrategias como Comunidades de Práctica, Lecciones Aprendidas, Reuniones a Nivel de Expertos (Rane), Foros de Entorno Tecnológico, la Universidad Corporativa y el aseguramiento de Prácticas Clave y Fortalezas Tecnológicas, al igual que la creación de mecanismos como las Historias de Éxito y los Espacios de Conversación, y de herramientas virtuales como Mi Sitio (anteriormente Páginas Amarillas) y los sitios de Gestión y Colaboración.

3.3.10.3. En la Gobernación de Antioquia:

La Gobernación de Antioquia, ha enmarcado dentro de su Plan de desarrollo 2012-2015: "Antioquia la más educada", la gestión del conocimiento como una estrategia que permita el diseño e implementación de un modelo para preservar la memoria institucional y garantizar el aprendizaje organizacional a través del intercambio y la cocreación de conocimiento entre sus colaboradores.

El eje fundamental y motor de la presente administración del 2012 al 2015 está centrado en la Educación como pilar de "la transformación, para responder a los desafíos que plantea el país y el mundo, apalancado en un total respeto por la legalidad y la transparencia en el manejo de lo público en procura de la satisfacción de la ciudadanía". (Ospina, 2013)

El desarrollo de esta línea estratégica de Desarrollo de la Gestión del conocimiento surgió como la respuesta a estos interrogantes: "¿cómo conservar memoria institucional en la administración pública?, ¿cómo garantizar que las servidoras y los servidores públicos cuentan con el conocimiento apropiado para desarrollar sus funciones?, ¿cómo verificar que estos servidores apliquen y multipliquen lo que reciben a través de capacitaciones?, ¿cómo asegurar que la organización aprende de sus éxitos y de sus errores?, ¿cómo garantizar que lo realizado sirva como referente a las administraciones futuras?" (Ospina, 2013)

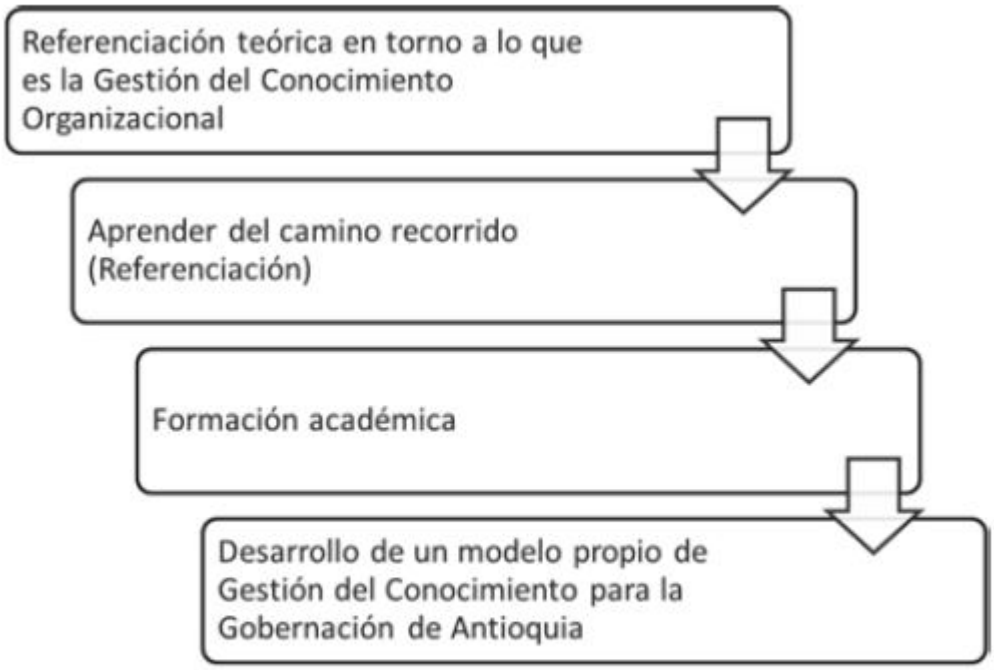
La Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional de la Gobernación de Antioquia es quien ha estado liderando este ambicioso proyecto en todo el ámbito de la Entidad y se propuso realizarlo en varios pasos como se verá en la Tabla No. 12.

Tabla No. 12 – Elaboración Propia. Con base en Ospina y Escobar (2012) – Pasos del Modelo del GC de la Gobernación

Paso	Descripción
Paso 1: Referenciación Teórica	En torno a lo que es la Gestión del Conocimiento Organizacional (Ospina, 2013)
Paso 2: Aprender del camino recorrido	Referenciación en campo, esto es, aprender de organizaciones que han avanzado en torno a la Gestión del Conocimiento tanto en el ámbito local como nacional. (Ospina, 2013)
Paso 3: Formación Académica:	Mediante la participación en programas académicos específicos, se logró comprender más a fondo las implicaciones de la gestión del conocimiento, sus herramientas básicas y la manera en la cual se pueden desplegar a lo largo de una organización. (Ospina, 2013)
Paso 4: Desarrollo de un modelo propio de gestión del conocimiento para la Gobernación de Antioquia:	A través del trabajo colaborativo se dio inicio a la construcción de un modelo propio, el cual responde a las necesidades definidas por los propios servidores. (Ospina, 2013)

Figura No. 5 - Tomado de Revista Universidad Pontificia Bolivariana – Vol.53, pág. 95

Pasos del Modelo de GC Gobernación de Antioquia



Fuente: (Ospina Sanchez & Escobar Guerrero, 2012)

La figura No. 5 describe los pasos que se han dado en la Gobernación de Antioquia para la definición de un modelo propio de GC, los cuales están descritos en la tabla No. 12.

3.3.11. PROCESOS Y CADENA DE VALOR EN LA GOBERNACION DE ANTIOQUIA Y EN LA DIRECCION DE VALORIZACION

La Gobernación de Antioquia y específicamente la Dirección de Valorización tienen como misión fundamental la satisfacción de la ciudadanía y la comunidad antioqueña como respuesta a requerimientos que ellos mismos hacen en necesidades de salud, seguridad, asistencia alimentaria, asistencia técnica agropecuaria, asistencia en infraestructura y los diferentes trámites asociados a

estas necesidades. Para poder satisfacer y dar respuesta oportuna a todas estas necesidades se han establecido una serie de procesos que se categorizan en Procesos Estratégicos, Misionales, de Apoyo y procesos de evaluación, y dentro de cada uno de ellos se realizan diferentes actividades y gestiones para el logro de los objetivos fundamentales como se verá en la siguiente gráfica correspondiente al sistema de Gestión de la Gobernación de Antioquia:

Figura No. 6 (Tomada del Manual del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de la Gobernación de Antioquia).

La figura No. 6 muestra Los **Procesos Misionales** en el centro de todas las actividades de la Gobernación de Antioquia, estos son los que proporcionan el resultado previsto por la entidad y logran el cumplimiento de su objeto social o razón de ser, Estos procesos son:

- Promoción del Desarrollo Económico

- Promoción del Desarrollo Político
- Promoción del Desarrollo Territorial
- Seguimiento y Evaluación de la Acción Municipal
- Asesoría y asistencia Técnica
- Atención Ciudadana
- Inspección, Vigilancia y Control

En la categoría de Procesos Estratégicos, se definen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de disponibilidad de los recursos necesarios y revisiones por la dirección. Estos son:

- Comunicación Pública
- Gestión de Mejora Continua
- Estructura Organizacional y Empleo Público.
- Planeación del Desarrollo.

En la Categoría de Procesos de Apoyo, se establecen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos, que son necesarios en los procesos de la Gobernación. Estos son:

- Desarrollo del Capital humano
- Gestión Jurídica
- Contratación Administrativa
- Soporte Logístico
- Planeación y Administración de las TIC
- Gestión Documental
- Gestión Financiera
- Administración de los tributos
- Fabricación licores y Alcoholes
- Comercialización de Licores y Alcoholes.

En la Categoría de **Procesos de Evaluación**, se establecen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora en la eficiencia, eficacia y efectividad. Se incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas.

3.3.11.1. PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA LA DIRECCION DE VALORIZACION

Dentro del conjunto de los anteriores procesos que engloban todas las actividades de la Gobernación de Antioquia, la Dirección de Valorización desarrolla y enmarca sus actividades en los siguientes procesos:

3.3.11.1.1. PROCESO PROMOCIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL.

Es liderado por las Secretarías de Infraestructura Física y Medio Ambiente, en lo relacionado con el desarrollo de la infraestructura física del territorio antioqueño y la conservación del medio ambiente y en lo que tiene que ver con la Dirección de Valorización comprende las actividades desarrolladas para satisfacer necesidades de infraestructura y equipamiento vial, tales como vías, puentes, caminos, sistemas de transporte (cables) a través del sistema de valorización, es decir, con el aporte de los propietarios de las zonas de influencia que se verán beneficiados con las obras. Para lograr sus propósitos y dentro del sistema de control interno define y ejecuta los diferentes procedimientos y controles asociados al proceso y la ejecución de planes y programas, enmarcado y orientado bajo la política de Eficiencia Administrativa.

3.3.11.1.2. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE LOS TRIBUTOS

Dado que una de las actividades fundamentales de la Dirección de Valorización es la distribución y cobro de contribuciones por concepto de valorización a

propietarios de predios ubicados en áreas de influencia de las obras desarrolladas, se convierte este en un proceso estratégico que es liderado por la Secretaría de Hacienda, mediante el cual se ejecutan actividades de liquidación de contribuciones definiendo estrategias para un eficiente recaudo, evitando la evasión y la mora en el pago y asegurando el cumplimiento de las metas de captación de ingresos por parte del Departamento de Antioquia. A su interior establece procedimientos y controles asociados al proceso.

3.3.11.1.3. PROCESO DE ATENCIÓN CIUDADANA

Desarrolla actividades de Atención a la Ciudadanía, con el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos de los ciudadanos mediante la implementación de políticas de servicio y protocolos de atención a través de diferentes canales: telefónico, virtual y presencial, con calidad, oportunidad y en cumplimiento de la normatividad vigente. La DVGA atiende en este proceso, reclamaciones de la comunidad, solicitudes y expedición de documentos y paz y salvos que tienen que ver con el estado de cartera de los contribuyentes.

3.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de gestión del Conocimiento para la Dirección de Valorización de la Gobernación de Antioquia que permita la adopción y transferencia de conocimiento para mejorar los procesos y servicios a la comunidad.

3.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

3.4.2.1. Revisar la literatura asociada a la Gestión del Conocimiento de tal forma que se pueda construir un marco teórico que soporte la presente investigación.

3.4.2.2. Identificar el estado actual de la Gestión del Conocimiento en la Dirección de Valorización, con el objetivo de identificar las respectivas brechas que serán cubiertas con el modelo a proponer.

3.4.2.3. Establecer los componentes del modelo de Gestión del Conocimiento (GC) propuesto, de tal forma que permita la adopción, transferencia y mejoramiento continuo del conocimiento, con lo cual se pueda generar una dinámica de aprendizaje.

4. DISEÑO METODOLOGICO

4.1. DESCRIPCION GENERAL DEL PROCESO

La investigación, según Sabino (2000), se define como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento” (p. 47). Para la revisión de la literatura y definición del marco teórico, se consultaron diferentes investigaciones científicas, publicaciones en revistas especializadas, tesis y publicaciones en internet, las cuales sirvieron de fuente para extraer información que se puede confrontar con el caso de estudio como lo es la propuesta de modelo de Gestión del Conocimiento para la DVGA. Se analizaron definiciones, conceptos, teorías, procesos y modelos de diversos autores y que conciernen al tema de estudio para poder llegar a definir el modelo propuesto para la organización. Para el análisis del estado actual de la GC y detección de las necesidades dentro de la entidad objeto de estudio se utilizaron básicamente las técnicas de extracción de información a partir de las fuentes dentro de la organización, es decir, los empleados, quienes a través de encuestas permitieron

detectar el estado actual y las necesidades en cuanto a Gestión del conocimiento. A partir de estas encuestas se tabularon y analizaron los resultados y se generaron las conclusiones. En este sentido se desarrolló un método exploratorio y descriptivo a partir de la realidad existente en la Dirección de Valorización.

4.2. TIPO DE INVESTIGACION

Para la presente investigación se utilizó el método de estudio de caso, teniendo como objeto de estudio la Dirección de Valorización de la Gobernación de Antioquia, la cual es una unidad funcional adscrita a la Secretaria de Infraestructura y su actividad principal se centra en la distribución y cobro de las contribuciones de valorización como componente de las obras desarrolladas en beneficio de la comunidad. Al ser esta una investigación cualitativa se presentan en su metodología los elementos necesarios para cumplir los objetivos específicos, los cuales se asimilan a las diferentes fases del presente estudio.

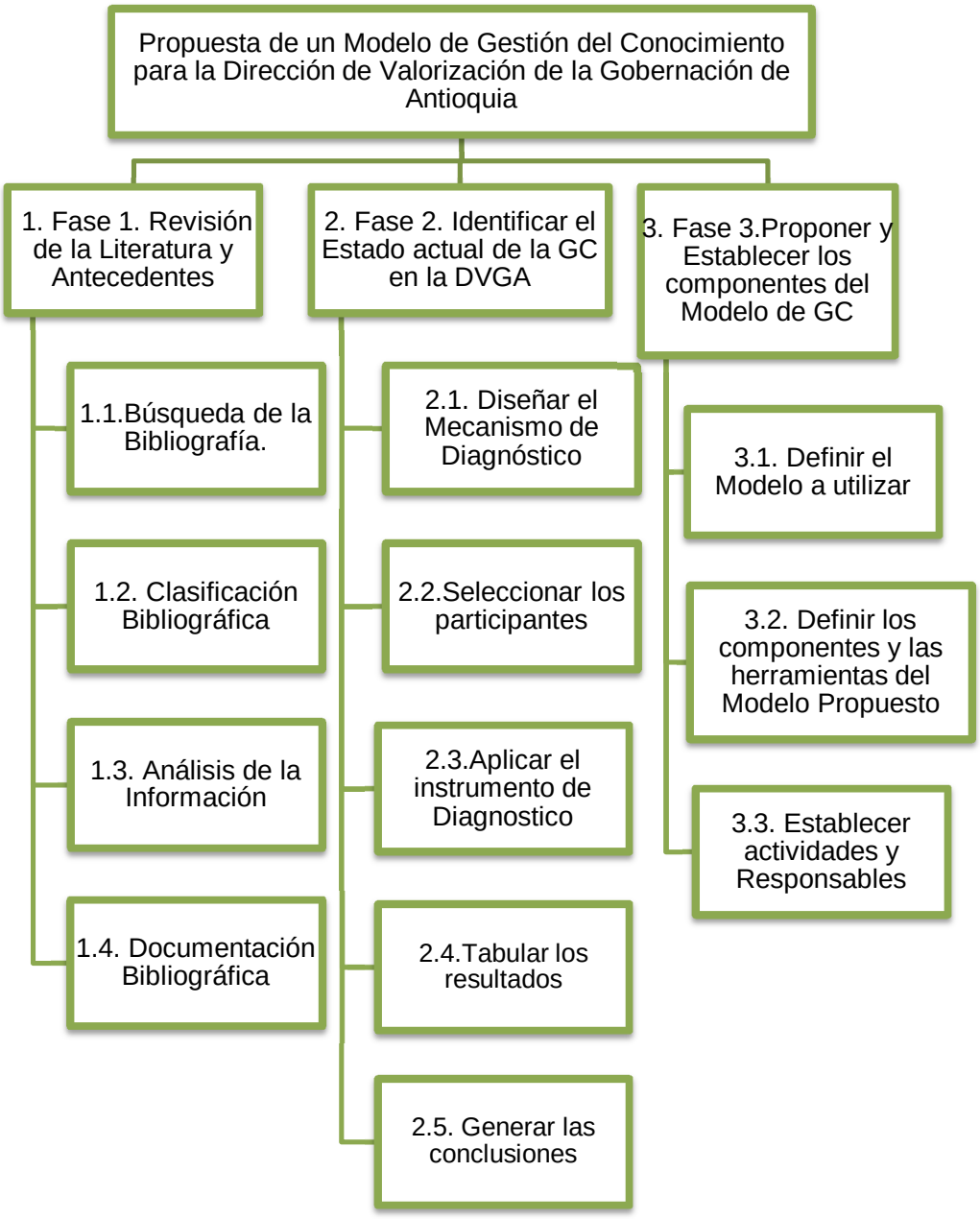
4.2.1. RELACION DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

La presente investigación, como se mencionó en el párrafo anterior, establece como fases cada uno de los proceso mediante el cual se abordan, desarrollan y se logran los objetivos específicos definidos, arrojando un resultado concreto para cada uno de ellos. Estas fases y sus resultados se describen en la siguiente tabla No. 13.

Tabla No. 13 – Fases de la Investigación y sus resultados. Elaboración Propia

Fase	Resultado
1) Revisar la literatura asociada a la Gestión del Conocimiento de tal forma que se pueda construir un marco teórico que permita la construcción de la propuesta del modelo.	Documento con el marco teórico y evaluación de la literatura como base teórica para la definición de la propuesta del modelo.
2) Identificar el estado actual de la Gestión del Conocimiento en la Dirección de Valorización y definir las necesidades que se requieren solucionar con la propuesta del modelo	Encuestas. Tabla de resultados Documento con la identificación de las brechas y el análisis de las mismas.
3) Establecer los componentes asociados del modelo de Gestión del Conocimiento (GC) propuesto, de tal forma que permita la adopción, transferencia y mejoramiento continuo del conocimiento para generar espacios de aprendizaje.	Propuesta del modelo de Gestión del Conocimiento para la DVGA.

Figura No. 7 – Fases y Actividades de la Propuesta del Modelo – Elaboración Propia



La figura No. 7 muestra en forma esquemática los diferentes pasos o actividades requeridos para desarrollar cada uno de los objetivos representados en Fases dentro de la investigación, para ejecutar la 1ª fase de revisión de la literatura, se deben hacer primero una búsqueda de la Bibliografía, clasificarla, realizar el análisis y extracción de los conceptos más relevantes y su inclusión dentro de las

referencias Bibliográficas del trabajo; en la 2ª fase de Identificación del estado actual de la GC en la DVGA se buscará mediante un instrumento adecuado, (encuesta, entrevista, etc.) detectar la situación presente y si se han desarrollado o no avances en cuanto a procesos y herramientas para Gestionar el conocimiento, Este instrumento se deberá definir, organizar, seleccionar sus participantes, distribuir, analizar y tabular las respuestas, y finalmente sacar conclusiones finales, para lograr determinara brechas u oportunidades donde se debe actuar. La fase 3, es precisamente el objeto más importante de la investigación y permite determinar el modelo a utilizar, la forma cómo se va a desplegar para cubrir las brechas y determinar unas herramientas adecuadas y necesarias dentro de la organización que permitan al máximo sacar provecho al conocimiento disponible.
En la Tabla No. 14 se relaciona de manera sintética estas actividades dentro de cada una de las fases mencionadas anteriormente.

Tabla No. 14. Relación de Objetivos y Actividades – Elaboración Propia

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	FUENTES	ENTREGABLES (Hitos)
1.Fase 1. Revisión de la Literatura y Antecedentes	1.1.Búsqueda de la Bibliografía.	Literatura, Internet, Bibliotecas, Tesis,etc.	Documento con el Marco Conceptual y Antecedentes del Objeto de la Investigación
	1.2.Clasificación Bibliográfica		
	1.3. Análisis de la Información		
	1.4.Documentación Bibliográfica		Bibliografía y Anexos (Cuadros, Figuras, etc.)
2.Fase 2. Identificar el Estado actual de la GC en la DVGA	2.1. Diseñar el Mecanismo de Diagnóstico	Bibliografía, Manuales de Funciones.	Instrumento de Diagnóstico del estado actual y nivel de conocimiento sobre Gestión del Conocimiento
	2.2.Seleccionar los participantes	Empleados de la Dirección	
	2.3.Aplicar el instrumento de	Internet, Google Docs.	

	Diagnostico		
	2.4.Tabular los resultados	Encuestas resueltas y métodos de tabulación	
	2.5. Generar las conclusiones		
3.Fase 3. Proponer y Establecer los componentes del Modelo de GC	3.1. Definir el Modelo a utilizar	Bibliografía, Manuales de Funciones y Antecedentes	Propuesta del Modelo de GC para la DVGA.
	3.2. Definir los componentes y las herramientas del Modelo Propuesto	Bibliografía, Manuales de Funciones y Antecedentes, encuestas.	
	3.3. Establecer actividades y Responsables.	Investigador y Usuario	

4.2.2. RELACION DE ACTIVIDADES Y TECNICAS DE INVESTIGACION

Cuando se inicia el estudio de algún tema, se debe siempre definir un plan que conlleva actividades y la forma de llevarlas a cabo, una actividad investigativa, como lo que se presenta en el presente trabajo, igualmente determina unas actividades, las cuales requieren instrumentos o herramientas para poderlas realizar, a ellas se les deben aplicar unas técnicas investigativas dependiendo del carácter de lo que se está buscando, tales técnicas pueden ser exploratoria, descriptiva, cualitativa, documental, etc. En la tabla No. 15 se relacionan las actividades, instrumentos, técnicas a utilizar y la información requerida para cada una de las actividades que hacen parte de las fases de la investigación.

Tabla No. 15 – Relación de Actividades y Técnicas de Investigación – Elaboración Propia

ACTIVIDADES	INSTRUMENTO	TÉCNICA	INFORMACIÓN REQUERIDA
1.1.Búsqueda de la Bibliografía.	Libros, Internet, manuales Internos.	Exploratoria, Documental cualitativo.	Conceptos de Gestión del Conocimiento y Conocimiento del caso de Investigación (DVGA)
1.2.Clasificación Bibliográfica			Técnicas de búsqueda en internet y en bibliotecas especializadas
1.3. Análisis de la Información			
1.4.Documentación Bibliográfica			
2.1. Diseñar el Mecanismo de Diagnóstico	Encuestas, Reuniones, Entrevistas, etc.	Descriptiva, cualitativo	Conceptos de Gestión del Conocimiento y Conocimiento del caso de Investigación (DVGA)
2.2.Seleccionar los participantes	Correo electrónico o intranet		Tiempo disponible y Empleados de la DVGA
2.3.Aplicar el instrumento de Diagnostico	Correo electrónico o intranet e Internet		Tiempo disponible y Empleados de la DVGA
2.4.Tabular los resultados	Herramienta aplicada		Conceptos de Gestión del Conocimiento y Conocimiento del caso de Investigación (DVGA)
2.5. Generar las conclusiones			
3.1. Definir el Modelo a utilizar	Libros, Internet, manuales Internos, Herramienta aplicada	Exploratoria, Documental cualitativo.	Conceptos de Gestión del Conocimiento y Conocimiento del caso de Investigación (DVGA)
3.2. Definir los componentes y las herramientas del Modelo Propuesto			
3.3. Establecer actividades y Responsables.			

4.2.3. HIPOTESIS

Como punto de partida inicial de la presente investigación se ha planteado la existencia de algunos problemas o fallas sobre los que se va a actuar, además y con base en estas situaciones se podrían plantear algunas hipótesis así:

-En la mayoría de las entidades del sector gubernamental se le da muy poco valor a la gestión y conservación del conocimiento.

-Se podría mejorar el desarrollo de los procesos de la DVGA si se implementa una buena estrategia y modelo de gestión del conocimiento.

- Algunas herramientas de software y sistemas de gestión podrían ser utilizados por la mayoría de empleados de la DVGA para el mejor desarrollo de sus procesos.

5. HALLAZGOS Y RESULTADOS

5.1. RESULTADOS RELACIONADOS CON EL OBJETIVO ESPECIFICO DE REVISION DE LA LITERATURA Y CONSTRUCCION DE UN MARCO TEORICO.

Se hizo un detallado y sistemático proceso de revisión de la literatura basado en la revisión de lo que se ha escrito y estudiado sobre los temas de GC y a partir de procesos y experiencias exitosas en diferentes empresas publicadas en revistas e investigaciones, teniendo en cuenta los enfoques dados según los grupos organizacionales en los que se aplica. Se abordaron conceptos y propuestas provenientes de diferentes fuentes, tales como libros, revistas, publicaciones, páginas de internet, estudios científicos y tesis doctorales, con el fin de definir, aclarar y delimitar conceptos inherentes a la GC y además encontrar el estado actual de esta gestión en diferentes ámbitos organizacionales y geográficos tanto locales, nacionales e internacionales. Como resultado de esta revisión se hizo la formulación del Marco Teórico descrito en el Capítulo 3 de la presente investigación.

5.2. RESULTADOS RELACIONADOS CON EL OBJETIVO ESPECÍFICO DE IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL DE LA GC EN LA DVGA Y LAS BRECHAS EXISTENTES.

Se utilizó como instrumento para el diagnóstico del estado actual de la GC una encuesta dirigida a todos los servidores de la Dirección de Valorización de la Gobernación de Antioquia, la cual fue contestada por 17 empleados de un total de 25, lo que representa una muestra poblacional del 68% del total de los posibles encuestados, y permite determinar el alto grado de confiabilidad de las respuestas.

En primer lugar se evalúa el perfil de los encuestados para establecer la percepción de los procesos y relacionarlos por el nivel de los cargos, se continuó con preguntas que buscan detectar la actitud y familiaridad con los conceptos o procesos de la GC y con el fin de conocer el nivel con el que se desarrollan procesos generales de la Gestión del conocimiento en la DVGA. Luego se formulan una serie de preguntas agrupadas por cada uno de los procesos de la GC con las cuales se pretende encontrar si se han desarrollado algunas actividades dentro de cada proceso y el nivel en el que se encuentran. Se preguntó sobre los procesos de GC tales como la Identificación o localización del Conocimiento, La adquisición o aprendizaje, la Creación y Desarrollo, la distribución y transferencia del Conocimiento, su aplicación o uso y el almacenamiento y conservación del conocimiento.

Como resultado del desarrollo de la encuesta se lograron detectar unas brechas que serán cubiertas con las estrategias planteadas para actuar sobre ellas, lo anterior constituye la base del Modelo de GC propuesto que es el objetivo principal del presente trabajo. La encuesta, sus resultados y el análisis se encuentran insertados a la presente investigación como un anexo en la parte final.

5.3. RESULTADOS RELACIONADOS CON EL OBJETIVO DE ESTABLECER LOS COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC) PROPUESTO.

La definición de los componentes del modelo es el resultado de establecer las estrategias con las que se van a intervenir las brechas identificadas y lograr que estas se disminuyan o desaparezcan definitivamente. Para la formulación de cada uno de los componentes del modelo se aplicó el ciclo PHVA[1] (planear, hacer, verificar y actuar), y se plantearon actividades y la forma de realizarlas como se describirá más adelante en este mismo capítulo cuando se establezcan las estrategias del modelo de GC propuesto.

5.4. RESULTADOS RELACIONADOS CON LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

Una propuesta de modelo de GC tiene como objetivo fundamental la organización y generación de conocimiento en forma ordenada y sistemática, siempre en búsqueda de la calidad en el producto o servicio entregado a los clientes y a la ciudadanía en general En la Tabla No. 16 se mencionan las mejoras o beneficios que provee la GC relacionados con la Generación del Conocimiento.

[1] CICLO PHVA: El ciclo PHVA o ciclo de Deming fue dado a conocer por Edwards Deming en la década del 50, basado en los conceptos del estadounidense Walter Shewhart. PHVA significa: Planificar, hacer, verificar y actuar. En inglés se conoce como PDCA: *Plan*, *Do*, *Check*, *Act.*

Tabla No. 16 – Elaboración Propia – Resultados relacionados con la Generación de Conocimiento.

Resultado/Producto Esperado	Indicador	Beneficiario
La propuesta del modelo de GC para la DVGA, como herramienta que podría ser utilizada por la DVGA para gestionar, transferir y generar conocimiento entre sus empleados y mejorar los procesos y servicios prestados.	Mejora en la percepción del servicio a la ciudadanía (porcentaje), calculado con base en encuestas realizadas a la comunidad Mejora en la Gestión de la Dirección (Porcentaje), según los resultados de los informes de Gestión que se presentan periódicamente	Investigador. Empleados de la DVGA y Población del Departamento de Antioquia.

5.5. RESULTADO DE ACTIVIDADES DE DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN

Cuando se propone un modelo para gestionar el conocimiento se establecen estrategias y procesos para tal fin. Las cuales se apoyan por la tecnología las cuales posibilitan la interacción entre todos los usuarios tanto internos como externos de la organización. La tabla No. 17 muestra lo que se espera obtener en desarrollo tecnológico e innovación, cómo se puede medir y quienes serán los beneficiarios de esté desarrollo.

Tabla No. 17 – Resultados en Desarrollo tecnológico e Innovación.

Elaboración Propia

Resultado/Producto Esperado	Indicador	Beneficiario
Actividades y Herramientas incuidas en el modelo Propuesto	Número de reuniones o de herramientas establecidas, determinadas con base a la implementación del modelo de GC Meta= 3 Herramientas establecidas.	Empleados de la DVGA Comunidad Antioqueña.
Publicación de lecciones aprendidas, comunidades de práctica y Mapa de expertos, etc.		
Replicación de la experiencia en otras dependencias de la Administración Departamental	Numero de Dependencias en camino a implementar planes de GC, verificadas mediante la constatación y el compromiso de incluir actividades en busca de este objetivo. Meta: 10 dependencias	Empleados de la DVGA, Población del Departamento.

5.6. RESULTADOS DIRIGIDOS A LA APROPIACIÓN SOCIAL Y CIRCULACIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Cuando se habla de apropiación social se hace referencia a la formación o al mejoramiento de la cultura organizacional, la cual está representada en buenas practicas, valores distintivos, mejoras en los procesos, servicios agregados, amigabilidad con el medio ambiente, etc. Cuando se logra que el conocimiento circule y se transfiera, se está logrando adoptar practicas eficiente para el logro de este objetivo. La tabla No 18, permite mostrar estos resultados esperados, sus indicadores y beneficiarios

Tabla No. 18 – Resultados en Apropiación Social y Circulación del Conocimiento – Elaboración Propia

Resultado/Producto Esperado	Indicador	Beneficiario
Implementación del Modelo Propuesto que es precisamente el modelo para Gestionar y circular el conocimiento y formación de una nueva cultura organizacional.	Modelo Implementado en un plazo de 1 año	Servidores y comunidad Antioqueña

5.7. RESULTADOS DIRIGIDOS A LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Tal como se ilustra en la Tabla No. 19, la formulación e implementación de un Modelo para gestionar el conocimiento, requiere ante todo una capacitación y formación de todo el personal humano involucrado, como requisito fundamental para que se logre una apropiación y conocimiento global de los beneficios y las bondades que esto traería para la DVGA.

Tabla No. 19 – Resultados Dirigidos a la Formación de Recursos Humanos _ Elaboración Propia

Resultado/Producto Esperado	Indicador	Beneficiario
Programas de formación e inducción a los servidores, en cuanto al Modelo de GC y a las herramientas necesarias para implementarlo.	Numero de capacitaciones realizadas. Número de empleados capacitados.	Empleados de la DVGA.

6. IMPACTOS ESPERADOS DE LA INVESTIGACION

La propuesta del modelo de GC para la DVGA, logrará impactos importantes en la organización una vez que sea implementado en el corto o mediano plazo y para ello se requiere el compromiso de la alta dirección y también de cada uno de los empleados de la DVGA. El mayor impacto se reflejará en la comunidad antioqueña como usuaria y beneficiaria de los servicios, y se podrá verificar en la medida en que logre encontrar servicios más eficientes, procedimientos claros y respuestas oportunas y de calidad. En la Tabla No. 20 se describen estos impactos esperados, el plazo en que pueden ser verificables y sus indicadores.

Tabla No. 20 – Impactos esperados de la Investigación – Elaboración Propia

Impacto esperado	**Plazo (años) después de finalizado el proyecto: corto (1-4), mediano (5-9), largo (10 o más)**	**Indicador verificable**	**Supuestos***
Implementación del Modelo Propuesto	1 año	Modelo implementado	N/A
Mejoras en la atención a los ciudadanos del Departamento	2 años	Percepción de calidad % calculado según encuestas de percepción de la calidad realizadas periódicamente	N/A
Claridad en procesos y manuales de funciones	2 años	Manuales de Funciones mejorados	N/A
Herramientas de colaboración y GC implementadas dentro de la cultura organizacional	2 años	N/A	N/A

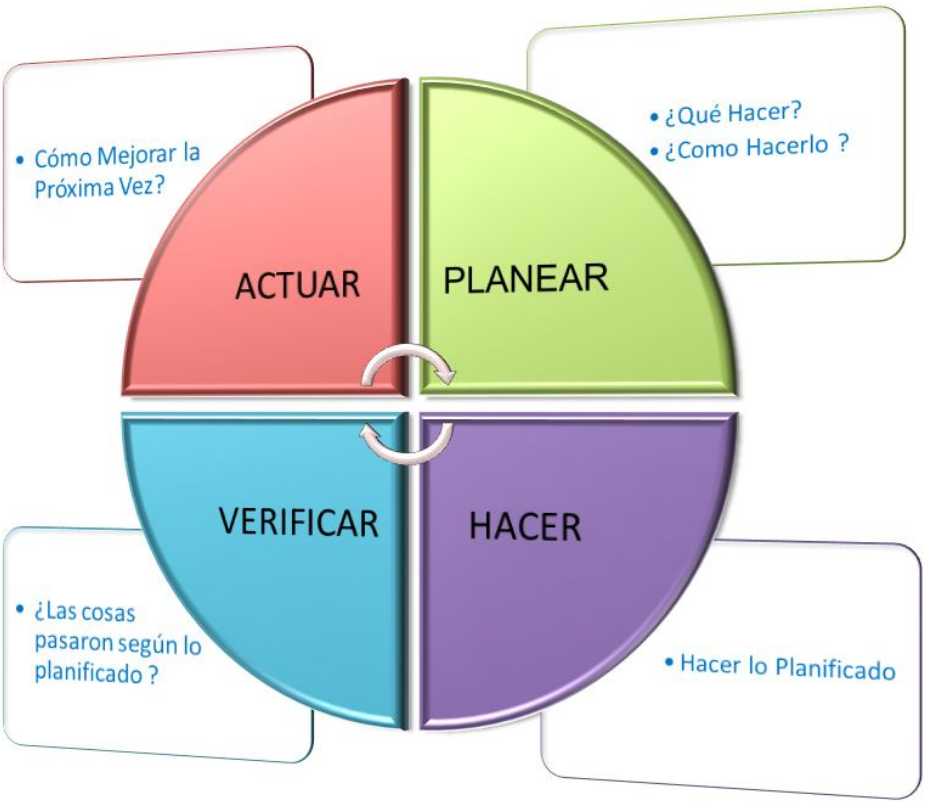
7. COMPONENTES DEL MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO PROPUESTO PARA LA DIRECCION DE VALORIZACION DE LA GOBERNACION DE ANTIOQUIA

Con el término “gestión” se hace referencia a la acción y efecto de realizar tareas, con cuidado, esfuerzo y eficacia, que conduzcan a una finalidad (Heredia, 1985) Cuando se habla de definir y proponer un Modelo para gestionar el conocimiento se está haciendo referencia a las actividades requeridas para administrar y gestionar los procesos inherentes como son la Identificación, Interiorización, Transferencia, Utilización, Almacenamiento y Renovación o Creación del Conocimiento.

Un adecuado Modelo de GC para la DVGA debe partir de la base de que es competencia y responsabilidad de toda la estructura de la organización y no sólo de la Dirección de Recursos Humanos.

Para la definición de los componentes del Modelo, se parte de las brechas identificadas para actuar sobre ellas y lograr que estas se disminuyan o desaparezcan definitivamente. A cada uno de los componentes se les debe aplicar un ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), con el fin de que todas las estrategias desarrolladas tengan un método seguro y eficaz para su realización. Dicho ciclo se muestra en la Figura No. 8.

Figura No. 8 Ciclo PHVA (Tomada del Manual del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de la Gobernación de Antioquia).



Según Figura No.8: planear las actividades consiste en definir lo que se debe y hacer y la manera de llevarlo a cabo, hacer, es la ejecución efectiva y cronológica de lo planeado, el Proceso de verificar consiste en revisar si lo que se hizo corresponde a lo efectivamente planeado y actuar es el proceso de corregir las fallas o desvíos a lo planeado para establecer mejoras o recopilar experiencias de buenas prácticas.

7.1. MODELO PROPUESTO

En el transcurso de esta investigación y después de haber realizado una revisión a algunos de los diferentes modelos existentes como el modelo SECI o proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), el modelo de Capital Intelectual de Skandia Navigator (Edvinsson 1997), el Modelo de GC KMAT

(Herramienta de valuación de Gestión del Conocimiento KMAT) (Jager, 1999), se ha seleccionado el modelo SECI, como base aplicable a la DVGA, el cual permite tener presente el proceso por el cual debe pasar el saber –hacer de la Dirección para el logro de sus objetivos, por medio de este se logra la interacción y conversión del conocimiento tácito y explícito dentro de los miembros internos y externos de la entidad.

Tal como se mencionó en el capítulo 3 que hace referencia a los antecedentes, en la Gobernación de Antioquia y concretamente en la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional existe una propuesta de un modelo propio que se ha venido implementando en algunas dependencias de la Gobernación y el cual está basado en el ciclo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización), propuesto por Nonaka y Takeuchi (1999). Dado que dicho modelo es perfectamente aplicable a la DVGA se propondrá entonces la adopción de este modelo teniendo como base los componentes principales del mismo, los cuales se describen en la Tabla No. 21

Tabla No. 21 – Componentes del Modelo de GC de la Gobernación de Antioquia (Elaboración Propia)

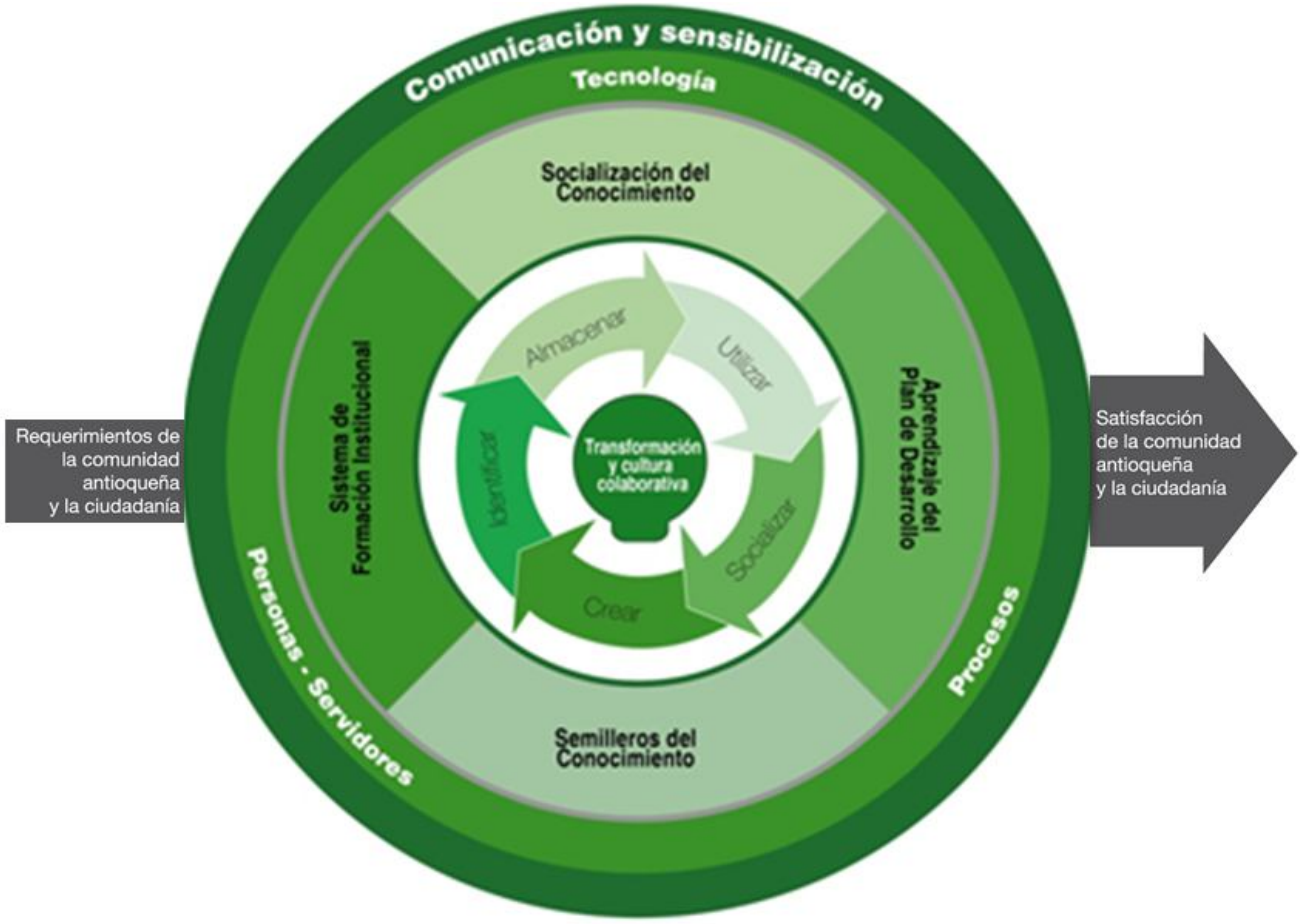
COMPONENTES DEL MODELO	DESCRIPCIÓN
Personas- Servidores	El componente principal en un modelo de GC son los poseedores del conocimiento y del saber-hacer de la entidad. Son factor determinante para el funcionamiento del sistema y son los encargados de dinamizar y hacer funcionar todos sus componentes, se requiere de ellos que tengan cualificación, motivación, participación y responsabilidad en el aporte de su talento.
Tecnología	Es la que permite la interacción entre los componentes

	del modelo y mediante instrumento o herramientas técnicas de hardware y software ayuda a la accesibilidad, almacenamiento y uso del conocimiento
Procesos:	Son el componente estructural que desarrolla los objetivos de la entidad y permite conocer, visualizar, operar y hacer mejoras a las actividades y estrategias, sobre ellos se despliega el conocimiento y se consideran el objeto de acción de la GC, para definir, estructurar, mejorar y crear mejores y más eficientes procesos.

La composición del modelo presentado según Ospina, Leidy y Escobar, (Ospina, 2013) como se muestra en la Figura 9, está dada de la siguiente manera: en el centro se presenta el foco de cambio de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional: *Transformación y cultura colaborativa*, donde se recoge el objetivo principal de la Gestión del conocimiento; alrededor del foco de cambio se desarrolla el ciclo de esta gestión, basado en el modelo SECI propuesto por los autores Nonaka y Takeuchi y el cual permite tener presente el proceso por el cual debe pasar el saber-hacer organizacional para lograr los objetivos que tiene proyectados. Se definen además las estrategias y los elementos que las soportan para poder desarrollar el modelo.

Se destaca, que las entradas y el factor que hace movilizar al modelo son Los requerimientos de la Comunidad antioqueña y la ciudadanía y que toda la interacción que se da dentro del modelo tiene como finalidad y objetivo fundamental La satisfacción de esta misma comunidad antioqueña y la ciudadanía, lo cual representa las salidas del modelo.

Figura No. 9 – Propuesta de Modelo de GC para la DVGA



Se describe en la Figura No. 9, la estructura del modelo la cual inicia con la identificación de sus componentes, que representan focos de acción o de trabajo para resolver la problemática identificada. Esta estructura consta de cuatro componentes, tres pilares fundamentales que son las personas-servidores, los procesos y la tecnología y dos procesos transversales que son la comunicación sensibilización. Los componentes del modelo son 1) Aprendizaje del Plan de Desarrollo: Su objetivo es sistematizar y explicitar los aprendizajes y buenas prácticas de los proyectos estratégicos del Plan de Desarrollo, para consolidar la memoria institucional del Departamento. 2) Semilleros del Conocimiento: Tiene como finalidad capturar y socializar los aportes, aprendizajes y recomendaciones

que dejan los estudiantes que ingresan al programa. 3) Sistema de Formación Institucional: Busca consolidar una metodología que, en alianza y complementariedad al sistema de formación ya existente, permita que la capacitación y formación que reciben las servidoras y los servidores públicos sea retornada a la entidad a través de un producto de conocimiento y 4) Socialización del Conocimiento: Su objetivo es garantizar la continuidad del conocimiento organizacional, a través del uso de diferentes estrategias como: capacitaciones, conferencias, mentores, documentación, mapas conceptuales, etc.

7.2. BRECHAS DETECTADAS

Al analizar los resultados del instrumento que se aplicó para realizar la medición o identificación del estado actual de la GC en la DVGA, el cual se fundamentó en una encuesta aplicada a todos los empleados y que se anexa al presente trabajo, se lograron detectar algunas brechas o vacío donde se deben desplegar esfuerzos y actividades para que en la DVGA se pueda realizar una buena gestión del conocimiento. Estas brechas se deben atacar y enfrentar con las estrategias y herramientas que se incluyen en el Modelo de GC que se propone. En la Tabla No. 22 se describirán las brechas detectadas y que serán objeto de actuación dentro del Modelo propuesto.

Tabla No. 22 – Brechas Detectadas – Elaboración Propia

BRECHA	DESCRIPCIÓN	COMPONENTES DEL MODELO QUE PERMITEN CERRAR LA BRECHA
Resistencia a la Implementación de un Sistema de GC	Al evaluar la percepción en cuanto a la Implementación se encontró que los empleados manifiestan cierto nivel de resistencia debido a que no hay un conocimiento claro	Gestión del cambio mediante la ejecución de un plan de sensibilización acerca de la GC y del Modelo

	de los objetivos de un Modelo de GC, como se detecta en el resultado de la encuesta, donde un 58.8% de los empleados encuestados manifiestan haber oído hablar del concepto de GC, pero lo comprenden poco y no perciben su desarrollo en formas prácticas dentro de la DVGA. Adicionalmente consideran que puede representar una carga mayor de trabajo y más dedicación en tiempo.	Propuesto
Falta de Conocimiento sobre los conceptos de GC y las herramientas que permitan su implementación	No se conocen los objetivos y beneficios de un modelo de GC. Tampoco se conocen los procesos y Herramientas para Implementar un buen Modelo de GC. Lo anterior se deduce de los resultados del instrumento de diagnóstico donde estos conceptos son poco conocidos para casi la mitad (41.2%) y sólo el 58.8% tienen una leve noción pero ningún nivel de comprensión sobre los términos y las herramientas de un modelo de GC.	Plan de Comunicación Del Modelo de GC
Faltan algunas herramientas adecuadas para los procesos de Identificación y Almacenamiento del Conocimiento.	Para la mayoría de los funcionarios (70.6%) de la DVGA es conocido que existen algunos medios donde se almacenan manuales, archivos, sistemas de gestión, pero éstos no se encuentran ágilmente y no se usan adecuadamente para el desarrollo de sus labores. No se utilizan herramientas apropiadas como Mapas de conocimiento, Muros de expertos, Registro de Lecciones aprendidas, Portales del conocimiento, etc., pues sólo un 11% ha oído hablar sobre	Difusión e Implementación de algunas herramientas que permitan Identificar y almacenar el conocimiento que se posee al interior de la DVGA, tales como Mapas de Conocimiento, Muro de Expertos, Identificación de Conocimiento Crítico.

	estos o lo ha utilizado en alguna forma. La herramienta más conocida en este proceso es el Manual de funciones (88%), pero también presenta falencias y limitaciones en la descripción clara y explícita de las tareas o procesos.	
Faltan algunas herramientas adecuadas para los procesos de Interiorización, Adquisición y Transferencia del Conocimiento.	El instrumento de diagnóstico permitió detectar que para un 82% de los empleados el aprendizaje al interior de la DVGA se interioriza sólo mediante procesos informales y autónomos que cada empleado desarrolla en la ejecución diaria de sus funciones pero no se da un verdadero énfasis a los procesos de capacitación, entrenamiento, mentorías, pasantías, etc.	Difusión e Implementación de instrumentos para un adecuado proceso de captación de conocimiento mediante Inducciones, Entrenamientos Individuales, Entrenamientos por pares, talleres teórico prácticos, World Café, plan de entrega del cargo, etc.
Faltan algunas herramientas adecuadas para el proceso de Renovación o Creación del Conocimiento	Los únicos espacios relevantes donde un 88% de los empleados manifiestan que se desarrollan procesos de uso y revisión del conocimiento son los Comités Técnicos, pero realmente se requieren muchos más instrumentos que promuevan la revisión, la creación y la Innovación de conocimientos, técnicas y teorías que mejoren los procesos y labores que se desarrollan en la DVGA. Algunos de estos pueden darse por medios de Talleres de Creatividad, Comunidades de Práctica, Concursos de Ideas,	Trasmisión e Ejecución de Elementos que permitan desarrollar procesos de renovación, creación e innovación tales como Talleres de Creatividad, Concursos de Ideas, Comunidades de Práctica.
Se requieren mejoras en la Cultura Organizacional	Como resultado del análisis aplicado al instrumento de diagnóstico se puede detectar que alrededor de un 70% de los	Implementar el Modelo lo que traerá de por sí mejoras en la cultura

	encuestados consideran que existen niveles medios y bajos en procesos de comunicación, creación, trabajo colaborativo, uso de herramientas tecnológicas, comunicación con el entorno externos que hacen parte de una adecuada cultura organizacional. Esto significa que se requiere implementar herramientas y estrategias que logren mejoras en buenas prácticas y conocimientos y esto se logra mediante la formulación e implementación de un Modelo de GC.	organizacional con mejores prácticas y mejores herramientas.

7.2.1. ESTRATEGIAS A UTILIZAR PARA CERRAR LAS BRECHAS

Se inicia aquí el desarrollo de la fase 3 del proyecto de investigación que comprende la formulación de las estrategias dentro del Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto para la DVGA, mediante las cuales se pretende actuar sobre las brechas identificadas para cerrarlas y lograr un impacto importante para la Dirección de Valorización, a través de su posible implementación como decisión de la alta Dirección. Estas estrategias comprenden, como primera medida establecer mecanismos para enfrentar el cambio en la entidad al implementar el Modelo y por lo tanto se debe diseñar y planear la Gestión del cambio, a través de actividades de Sensibilización y de Comunicación para que todos los involucrados estén alineados con el objetivo fundamental de la implementación del modelo. Se plantea también un plan de comunicaciones para difundir los conceptos de la GC y de los componentes del Modelo. Dentro de la propuesta propiamente dicha se establecen algunas herramientas para ser implementadas y desarrolladas dentro del Modelo y que están definidas para cada uno de los procesos de un Modelo de GC. En cuanto al uso de la tecnología como pilar de los elementos de la propuesta se define y establece la manera como se podría aprovechar mejor y

servir en los propósitos de transferir y almacenar el conocimiento. Todo lo anterior al ser implementado sería el punto de partida para generar mejoras y nuevas formas en la cultura organizacional de la entidad, que sería un resultado final de las estrategias que se desarrollen. En la Tabla No. 23 se enumeran y describen estas estrategias con las que se pretende cerrar las brechas encontradas.

Tabla No. 23 Estrategias para cerrar las Brechas – Elaboración Propia

ESTRATEGIA	DESCRIPCION
Gestión del cambio para enfrentar la resistencia a una nueva implementación de un modelo o estrategia para la gestión del conocimiento.	Enfrentar la resistencia al cambio, mediante el diseño e implementación de un plan de sensibilización mediante charlas, conferencias, actividades, conversatorios, etc., que permitan concientizar sobre la necesidad de un Modelo de GC y sobre los beneficios que traería.
	Establecer un plan de comunicaciones para fortalecer los objetivos del modelo de GC
	Conformar un grupo de Gestión que apoye y participe de todos los procesos de implementación del Modelo de GC.
	Lograr y comprometer a la alta dirección mediante su gestión por medio de su participación y de su decisión a través de directrices claras y orientadoras acerca de la implementación del Modelo de GC.
Brindar mejor y mayor **conocimiento** sobre la GC	Brindar capacitaciones por diferentes medios sobre los conceptos de GC con el fin de que los empleados conozcan la importancia y la forma correcta en que se pueden realizar los procesos de GC.
	Difundir los conceptos de GC y transferencia del Conocimiento como propuestas enmarcadas dentro del plan de Gobierno y como una línea estratégica que hace parte del plan de desarrollo de la actual administración como una herramienta para preservar la memoria institucional y garantizar el aprendizaje organizacional a través del intercambio y la cocreación de conocimiento entre sus colaboradores
	Establecer espacios donde se compartan experiencias de dependencias donde ya se haya implementado o se esté implementando con éxito procesos de GC.
Mejorar e Incentivar el	Dar mayor aprovechamiento al uso de las tecnologías

uso de las Herramientas Tecnológicas	de información y comunicación para los procesos de GC mediante el uso de herramientas tales como redes de computadores, sistemas de correo, intranets, Internet, Videos, circuitos cerrados de TV, audionoticieros Internos, etc.
Mejorar la Cultura Organizacional	Incorporar dentro de la cultura organizacional todos los procesos del Modelo de GC con el fin de que se establezcan como una política o directriz desde la alta dirección.
	Incentivar y Apoyar la transferencia y la Generación de nuevo conocimiento con estrategias que beneficien a los empleados.

7.3. **HOJA DE RUTA PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS**

Cuando se diseña una hoja de ruta, se determina un plan a seguir, que incluye las etapas de este plan, las actividades, los responsables de ellas y el producto esperado en cada actividad. Con esta hoja de ruta, se establece un camino claro y seguro de la forma ordenada y paulatina como se debe ejecutar la implementación del modelo que se propone. La tabla No. 23 describe las actividades globales que implementan las estrategias para cerrar las brechas en GC en la DVGA.

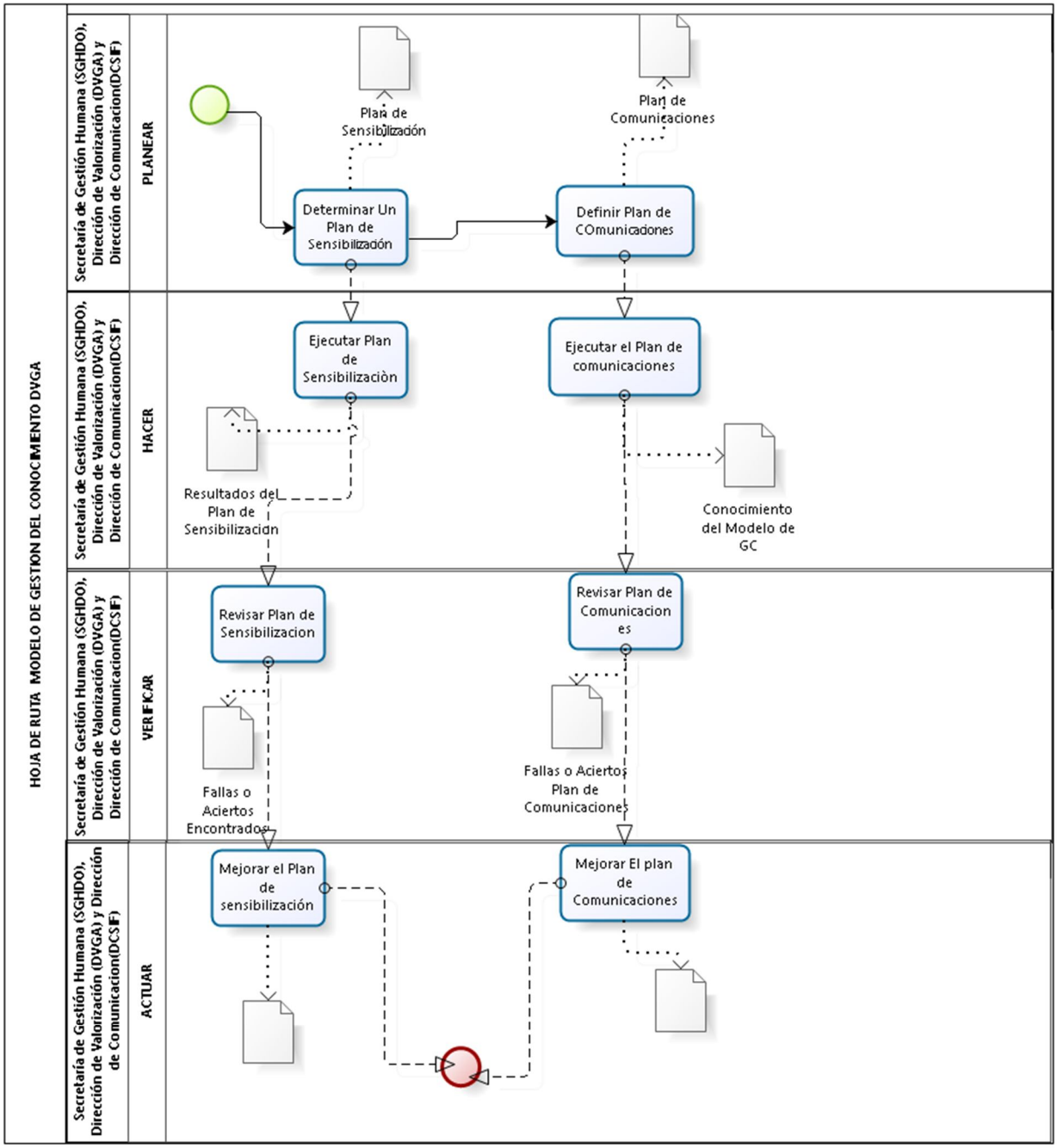
Tabla No. 24 Actividades del Plan de la Hoja de Ruta – Elaboración Propia

Etapa Ciclo PHVA	**Actividad**	**Descripción**	**Responsables**	**Producto Final**
PLANEAR	Establecer Plan de sensibilización hacia el cambio	Establecer un plan de sensibilización para el cambio que permita que el modelo de GC sea implementado efectivamente, mediante	Secretaria de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional (SGHDO) – Dirección De valorización	Plan de sensibilización

		actividades como talleres, charlas, reuniones,etc.		
	Definir un plan de comunicación	Definir un plan de comunicación que informe a todos los empleados sobre el modelo de GC y permita que todos tengan un conocimiento preciso de los alcances y actividades que se desarrollarán a lo largo de la implementación del mismo	Secretaria de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional (SGHDO) – Dirección De valorización- Dirección de Comunicaciones de la Secretaría de Infraestructura (DCSIF)	Plan de comunicaciones del Modelo de GC
HACER	Ejecutar el plan de sensibilización	Desarrollar los diferentes aspectos que se proyectaron en el plan de sensibilización, es decir, realizar las actividades para lograr alinear a todos los empleados de la Dirección en torno a la ejecución del modelo	DCSIF Y SGHDO	Empleados sensibilizados y con interés por el cambio
	Ejecutar plan de comunicaciones	Realizar las actividades planteadas en el plan de comunicaciones mediante la utilización de medios escritos, reuniones, intranet, correo corporativos etc.,	DCSIF Y SGHDO y DVGA	Empleados informados y con conocimiento del Modelo de GC

VERIFICAR	Revisar los resultados del plan de sensibilización	Verificar si se cumplieron los objetivos del plan de sensibilización, a través de encuestas o conversatorios que dé cuenta de estos resultados.	SGHDO y DVGA	Fallas o conformidades detectadas
	Revisar los resultados del plan de comunicaciones	Constatar el cumplimiento del plan de comunicaciones y si se realizaron las actividades propuestas, mediante la verificación y cumplimiento de las actividades diseñadas.	DCSIF y DVGA	Falencias o metas cumplidas detectadas
ACTUAR	Mejorar el plan de sensibilización	Actuar sobre las fallas que se detectaron al revisar la ejecución del plan de sensibilización	SGHDO y DVGA	Mejoras en el plan de sensibilización
	Mejorar el plan de comunicaciones	Hacer mejoras y revisiones al plan de comunicaciones para corregir las falencias detectadas si las hubo	DCSIF y DVGA	Mejoras en el plan de comunicaciones

Figura No. 10 – Hoja de Ruta Modelo de GC – Elaboración Propia



7.3.1. PLAN DE SENSIBILIZACION

Este plan tiene como objetivo fundamental introducir a los empleados de la DVGA en el modelo de GC, enfrentar las posibles resistencias encontradas, propender por la participación de todos los involucrados, despejar dudas y mostrar los beneficios de la implementación del modelo. Se buscará asegurar que todos los empleados se sintonicen y alineen con la ejecución de los planes que contempla el modelo de GC, sin temores y dudas y con la claridad de que traerá grandes beneficios.

7.3.1.1. ACTIVIDADES DEL PLAN DE SENSIBILIZACION

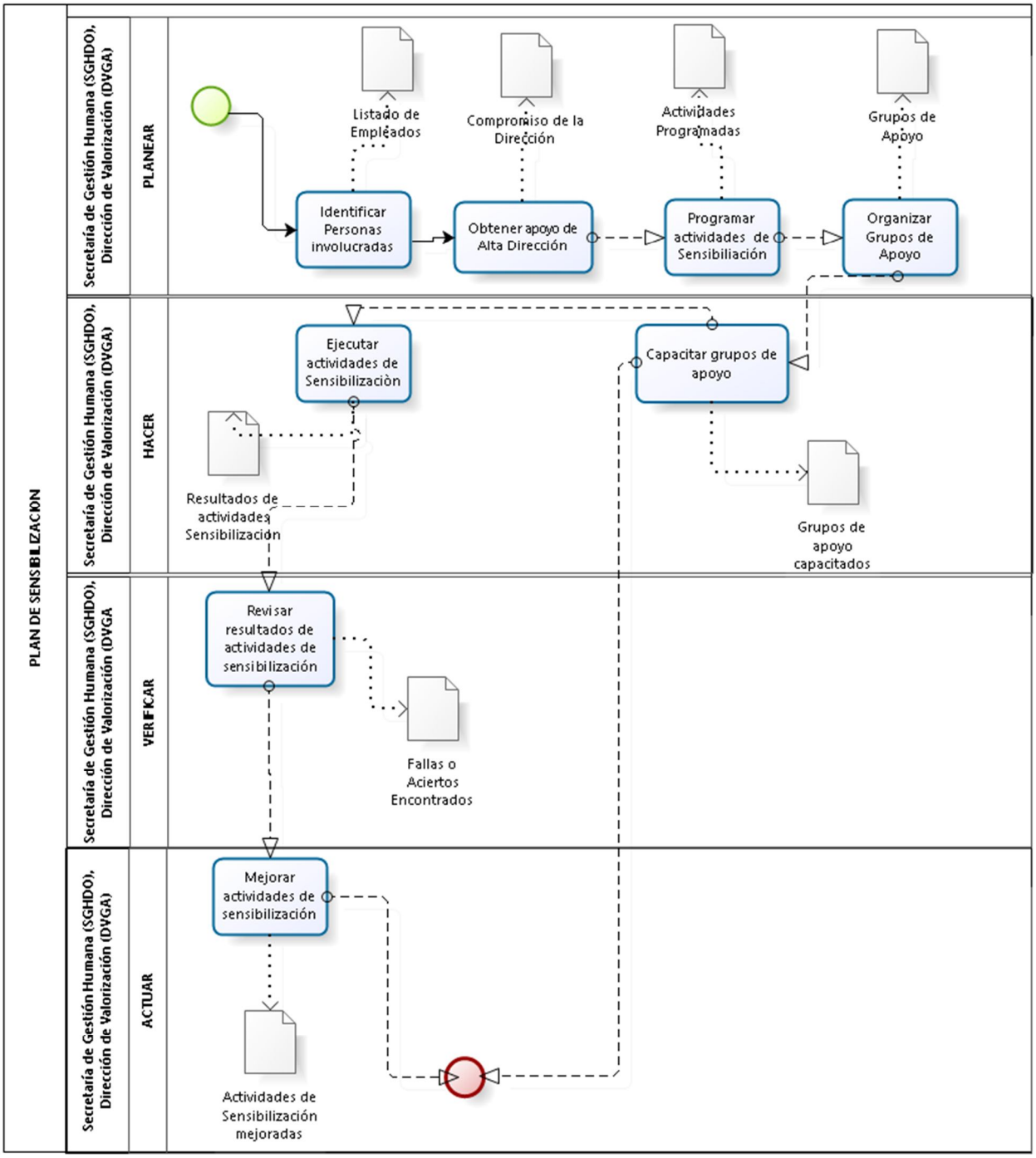
Tabla No. 25 - Actividades del Plan de Sensibilización

Etapa Ciclo PHVA	Actividad	Descripción	Responsables	Producto Final
PLANEAR	Identificar las personas involucradas y su actitud positiva o negativa frente al cambio	Establecer la actitud de los empleados de la DVGA en cuanto a la disponibilidad y receptividad frente a la implementación del modelo de GC y según esto poder determinar acciones para lograr que haya un ambiente propicio y favorable para las actividades del plan de GC.	DVGA y SGHDO	Informe del estado actitudinal de los empleados
	Obtener el apoyo de la	Contar con la participación	DVGA y SGHDO	Compromiso de la Alta Dirección

	Alta Dirección e involucrarlo en el proceso	efectiva y dinámica de la Dirección y comprometerla a apoyar y realizar las actividades que le correspondan, ante todo en la participación activa y proactiva en las actividades de sensibilización y de comunicación.		
	Programar y diseñar actividades de sensibilización	Programar y diseñar la actividades que se van a desarrollar dentro del plan de sensibilización, tales como charlas, dinámicas, encuentros, experiencias, etc.	DVGA y SGHDO	Actividades programadas
	Organizar grupos de apoyo	Conformar grupos de apoyo y acompañamiento para los procesos del plan con base en los empleados que se encuentren con una actitud positiva al cambio, que apoyen los diferentes planes y acciones que componen el plan de GC, y que sean dinamizadores y jalonadores de las actividades del plan	DVGA y SGHDO	Grupos de apoyo definidos
HACER	Realizar las actividades de	Realizar talleres, encuentros, grupos de trabajo,	DVGA y SGHDO	Actividades concluidas a satisfacción

	sensibilización planeadas	reuniones para sensibilización y resistencia al cambio.		
	Capacitar y entrenar a los grupos de apoyo	Brindar capacitación y entrenamiento a los grupos de apoyo para las actividades de sensibilización en las que participarán como colaboradores.	DVGA y SGHDO	Grupos de Apoyo capacitado
VERIFICAR	Revisar los resultados del plan de sensibilización y las actividades	Revisar el cumplimiento de los objetivos del plan de sensibilización y encontrar desvíos o falencias que se requieran mejorar.	DVGA y SGHDO	Desvíos o fallas del plan de sensibilización
ACTUAR	Mitigar y actuar sobre las falencias detectadas	Resolver y reorientar las fallas o desvíos que se encontraron en el plan de sensibilización.	DVGA y SGHDO	Correcciones al plan de sensibilización

Figura No. 11 – Plan de Sensibilización – Elaboración Propia



Powered by bizagi Modeler

7.3.2. PLAN DE COMUNICACIONES

El objetivo del plan es informar y motivar la ejecución de la propuesta del modelo de GC y proyectar un ambiente favorable para que este sea desarrollado. En el plan de comunicaciones se programan y ejecutan todas las actividades que se requieren para lograr el objetivo anterior. Mediante este plan se identifica lo que se va a comunicar, las personas a quienes va dirigido, los recursos necesarios y el presupuesto con el que se cuenta para desarrollarlo, los medios apropiados o herramientas y su frecuencia de utilización y por último se debe medir el impacto generado. EL desarrollo de este plan debe ir en cabeza de la Dirección de comunicaciones de la entidad, pero se debe involucrar también los directivos, la Dirección de Gestión Humana y el grupo de Gestión, con el fin de orientar la ejecución de dicho plan, definir las temáticas, las herramientas y los espacios a utilizar y garantizar así un resultado exitoso.

7.3.2.1. ACTIVIDADES DEL PLAN DE COMUNICACIONES

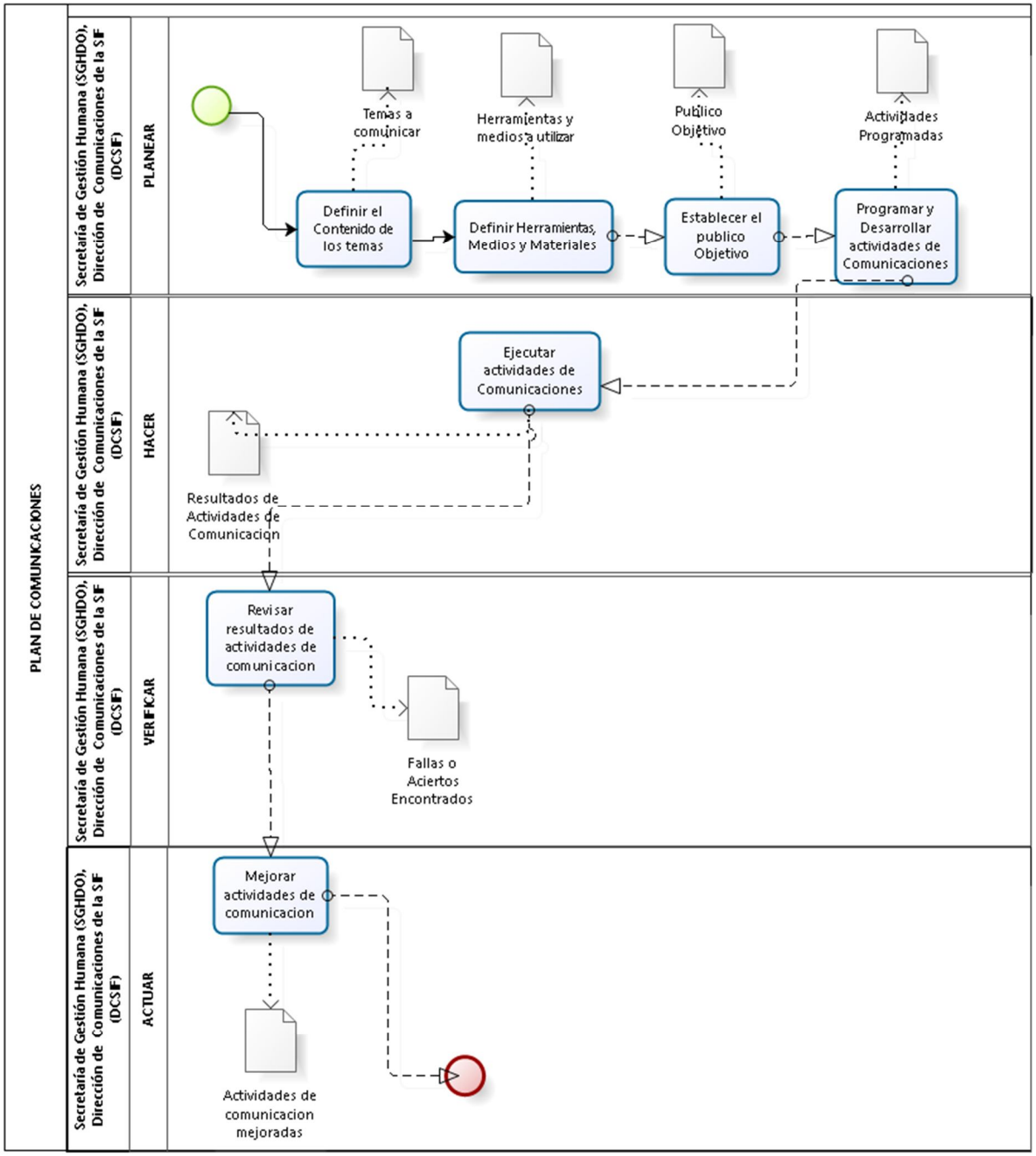
Tabla No. 26 Actividades del Plan de Comunicaciones – Elaboración Propia

Etapa Ciclo PHVA	**Actividad**	**Descripción**	**Responsables**	**Producto Final**
PLANEAR	Definir el contenido y los temas a comunicar	Seleccionar los temas y las ideas que se van a desarrollar en el plan de comunicaciones y que abarquen lo que se pretende que conozcan quienes van a ser parte de la implementación del modelo	Dirección de Comunicaciones de la Secretaria de Infraestructura (DCSIF), DVGA y SGHDO	Contenido de los temas del plan de comunicaciones

	Establecer el público objetivo	Definir las personas a quienes se dirigirá el plan de comunicaciones, según su rol dentro de la Dirección	DCSIF, DVGA y SGHDO	Listado de empleados a quienes va dirigido el plan
	Definir las herramientas, medios y materiales a utilizar	Definir los medios herramientas y materiales con los cuales se va a desarrollar el plan de comunicaciones, apoyados por publicaciones, talleres, charlas, conferencias y utilizando los diferentes medios de comunicación disponibles al interior de la DVGA..	DCSIF, DVGA y SGHDO	Tipos de medios y herramientas requeridas.
	Programar y diseñar actividades de comunicación	Programar y diseñar las actividades que se van a desarrollar dentro del plan de comunicación, sus frecuencias y el cronograma	DVGA y SGHDO	Actividades programadas

HACER	Realizar las actividades planeadas del plan de comunicación	Ejecutar las distintas actividades programadas, como charlas conferencias, talleres, publicaciones etc., con las herramientas y medios definidos dentro del plan de comunicaciones	DCSIF	Resultado de la Ejecución del Plan de Comunicaciones
VERIFICAR	Revisar los resultados del plan de comunicaciones y el impacto generado	Revisar si se cumplieron los objetivos del plan de comunicaciones, y el impacto generado dentro del público objetivo es el deseado y establecer acciones de mejora en caso de ser necesario	DCSIF y DVGA	Impacto del plan y resultados a mejorar
ACTUAR	Mitigar y actuar sobre los resultados que se requieren mejorar.	Redefinir o reprogramar actividades que se deban mejorar en el plan de comunicaciones	DCSIF y DVGA	Mejoras al plan de comunicaciones

Figura No. 12 - Plan de Comunicaciones – Elaboración Propia



7.3.3. HERRAMIENTAS PARA LOS PROCESOS DE GC

Una vez elaborados los planes de sensibilización y de comunicación, se debe informar y socializar entre todos los servidores de la DVGA las herramientas que se requieren para que cada uno de los procesos del Modelo de Gestión del Conocimiento se pueda implementar. Estas herramientas deberán ser establecidas para desarrollarse con una periodicidad definida y con unos elementos y componentes muy claros, con el fin de que logren su objetivo y que realmente se constituyan en una ayuda en el proceso de Gestión del Conocimiento en la entidad para lograr los objetivos de la DVGA.

7.3.3.1. PROCESOS DE IDENTIFICACION y ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO – HERRAMIENTAS

Estos procesos buscan que el conocimiento, representado en habilidades, experiencias e intuición que poseen los empleados de la DVGA sea explicitado y se convierta en información que se registre en documentos u otras herramientas accesibles para todos sin que existan barreras de jerarquías, ni de controles innecesarios.

Se hace necesario implementar herramientas para identificar y almacenar el conocimiento tales como Los mapas de conocimiento, Muros de expertos, las lecciones aprendidas, La Identificación de Conocimiento Crítico y Espacio Virtual del conocimiento, que se utilizan indistintamente en función de los objetivos propuestos, pero todos con resultados probados en diversos contextos. En la tabla No.26 se describen dichas herramientas:

Tabla No. 27 Herramientas de Identificación y Almacenamiento del Conocimiento – Elaboración propia

Herramienta	Descripción
Mapas de Conocimiento	Nos indica cuál es el conocimiento existente y dónde se encuentra, pero que no contiene al mismo conocimiento, solo la referencia de donde encontrarlo, configurándose como una guía.(Quintana Fundora, 2006)
Lecciones Aprendidas	Tiene por objeto registrar de una manera estructurada y, en un sistema informático, las experiencias más sobresalientes y exitosas como resultado de proyectos, programas o acciones emprendidas por la entidad.
Identificación del Conocimiento Crítico	Es una herramienta diseñada para detectar el conocimiento más crítico dentro de la entidad, es decir, el que está más susceptible a perderse o a no transferirse debido a que sus propietarios empleados están en alto riesgo de abandonar la empresa por factores tales como jubilación, cambios Directivos, edad, etc. o porque aunque no tengan estas características, sólo se encuentra en cabeza de una sola persona.

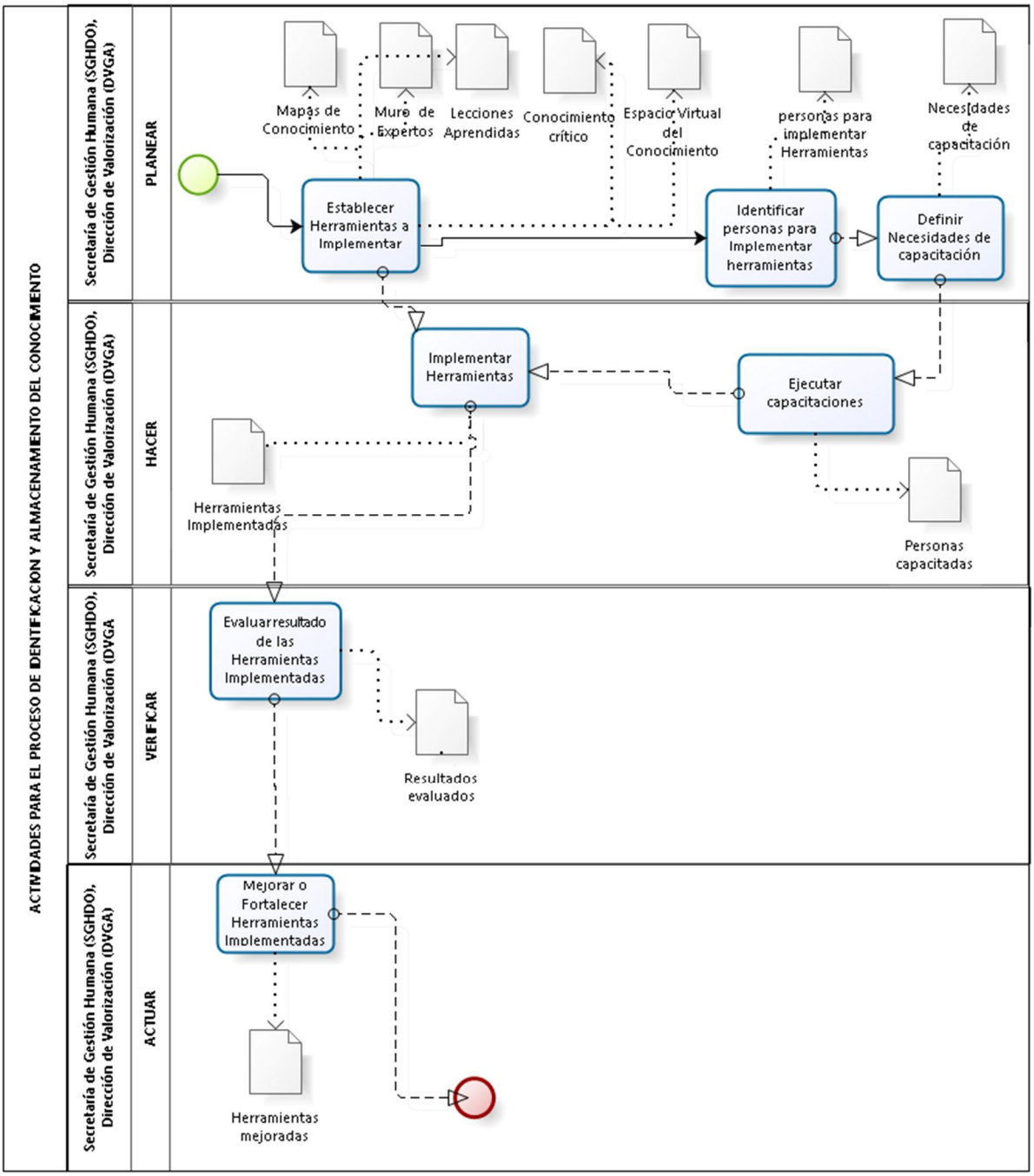
7.3.3.2. ACTIVIDADES PARA EL PROCESO DE IDENTIFICACION y ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO (Socialización – Externalización)

Tabla No.28 - Actividades para el proceso de Identificación y Almacenamiento del Conocimiento

Etapa Ciclo PHVA	Actividad	Descripción	Responsables	Producto Final
PLANEAR	Establecer las herramientas que se implementarán: Mapas de Conocimiento, Muros de Expertos, Lecciones Aprendidas, Identificación del Conocimiento Crítico y Espacio Virtual del Conocimiento	En esta etapa se definirán las herramientas para Identificar y almacenar el conocimiento que se deben implementar y la forma como se hará	DVGA y SGHDO	Herramientas Definidas
	Identificar las personas para implementar las Herramientas seleccionadas	Seleccionar y requerir la participación de las personas ya sea dentro o fuera de la organización, para ejecutar dicha implementación	DVGA y SGHDO	Personas que implementarán las herramientas
	Establecer necesidades de capacitación	Se definen las necesidades de capacitación de las personas que participarán en la implementación de estas herramientas	DVGA y SGHDO	Necesidades de capacitación en las herramientas
HACER	Realizar actividades de capacitación.	Se ejecutan las capacitaciones para las personas que participarán en la	DVGA y SGHDO	Personas capacitadas

		implementación de las herramientas.		
	Implementar las herramientas de identificación y almacenamiento definidas	Se ejecutarán la actividades para implantar las herramientas definidas	DVGA y SGHDO	Herramientas implementadas
VERIFICAR	Evaluar los resultados de cada una de las actividades implementadas	Se revisan los resultados de la implementación de las herramientas	DVGA y SGHDO	Resultados evaluados
ACTUAR	Mejorar o fortalecer las actividades de identificación y almacenamiento	Realizar acciones correctivas a las falencias detectadas	DVGA y SGHDO	Acciones corregidas

Figura No. 13 – Actividades de Identificación y Almacenamiento- Elaboración Propia



7.3.3.2.1. IMPLEMENTAR LOS MAPAS DE CONOCIMIENTO:

Como se describió anteriormente los mapas del conocimiento son una herramienta fundamental en la identificación de los saberes y experiencias de la DVGA, pues permiten mostrar el conocimiento existente en la organización y en qué temas existen fortalezas o debilidades, además permite establecer las personas que lo poseen y dónde encontrarlas. En la figura No. 13 se muestra un ejemplo de la forma en que se despliega un Mapa de Conocimiento para un área determinada de la Organización, en este caso el área de la Salud Pública.

Figura No. 14 - Mapa del Conocimiento – Tomado de Ospina y Escobar (2012)

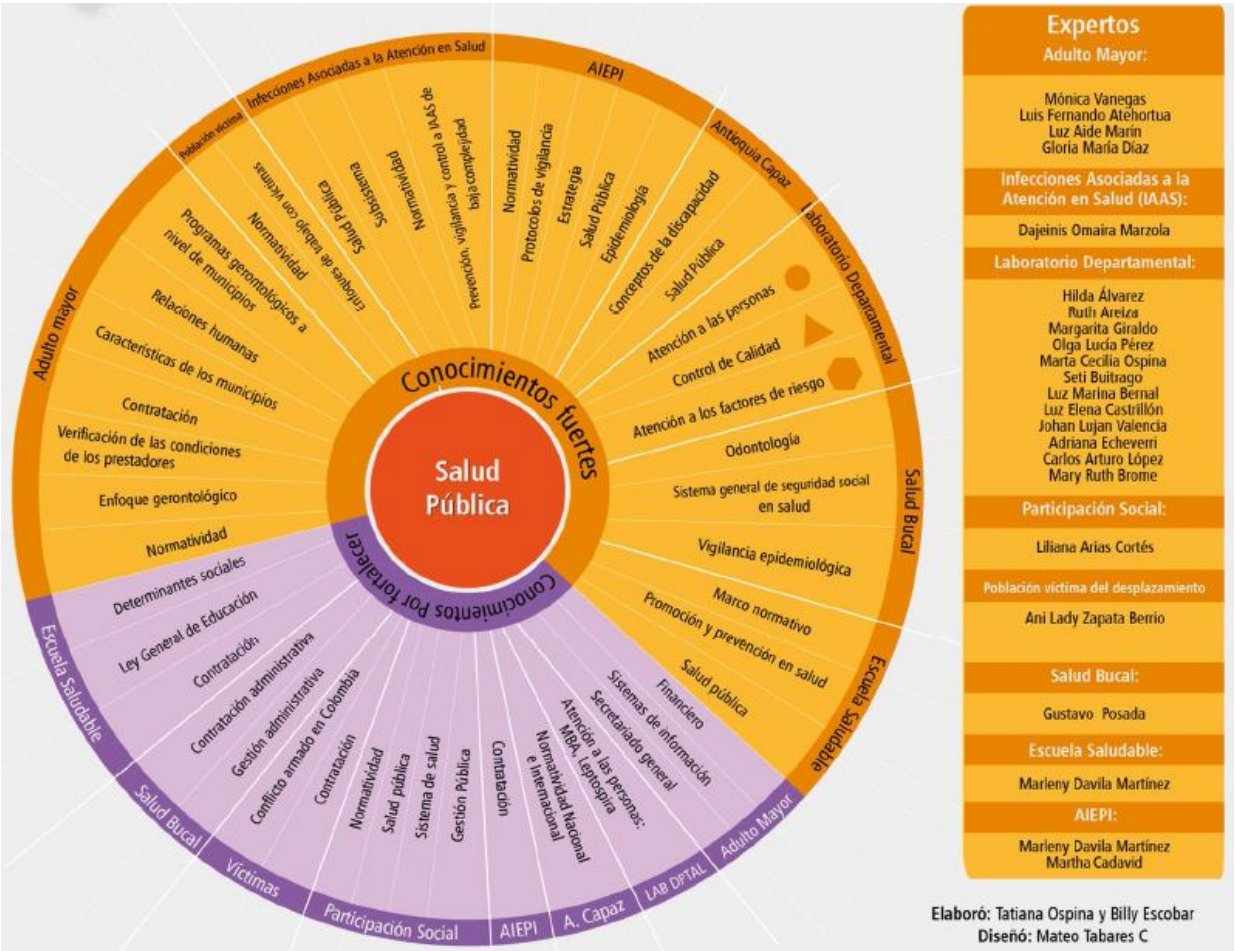
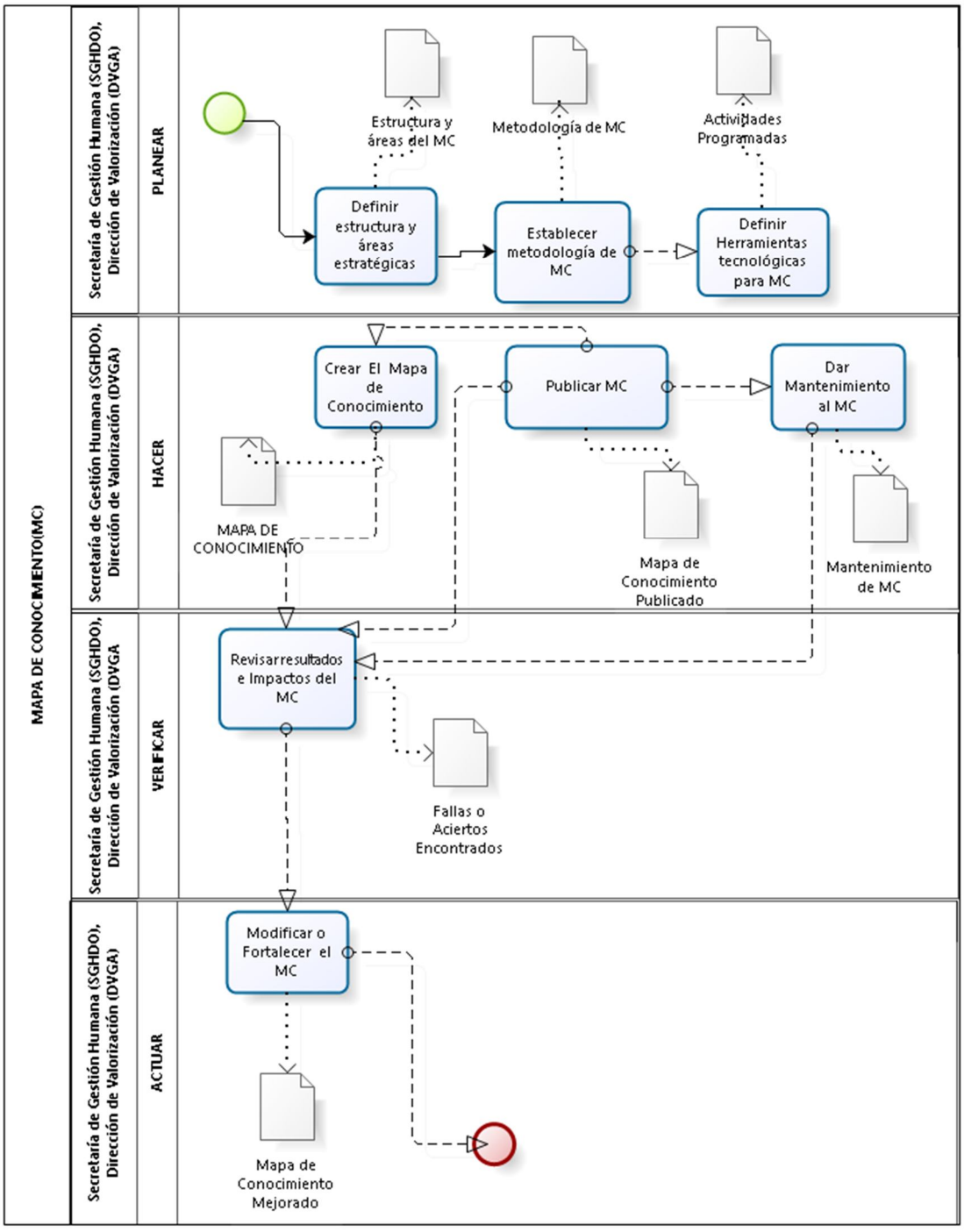


Tabla No.29 - Actividades para la Implementación de Mapas de Conocimiento – Elaboración Propia.

Etapa Ciclo PHVA	Actividad	Descripción	Responsables	Producto Final
PLANEAR	Definir la Estructura y las áreas estratégicas	Establecer la estructura y áreas estratégicas a las que se les debe implementar el MC, es decir las secciones que engloban los procesos macro de la Dirección, tales como el área de Distribución, el área de Cartera y el área de Adquisición de Predios y otras que se consideren necesarias.	DVGA y SGHDO	Estructura del MC y áreas definidas
	Establecer metodología	Diseñar una metodología para la implementación de los MC y la forma de recolectar información, las herramientas, la periodicidad con que se actualizarán	DVGA y SGHDO	Metodología definida
	Definir	Establecer las	DVGA y	Herramientas

	herramientas tecnológicas a utilizar	herramientas y medios tecnológicos con los que se desea implementar el MC	SGHDO	tecnológicas para los MC
HACER	Crear Mapas de Conocimiento	Crear los MC según la metodología establecida en la planeación	DVGA y SGHDO	Mapas de Conocimiento
	Publicar los Mapas del Cocimiento	Publicar el MC en la DVGA	DVGA y SGHDO	Publicación de MC
	Dar mantenimiento a los MC	Revisar periódicamente el estado actual del MC y hacerle las modificaciones necesarias.	DVGA y SGHDO	Mantenimiento de MC
VERIFICAR	Revisar los resultados y el impacto del MC	Revisar el impacto que se generó de la creación y publicación del MC en la DVGA	DVGA y SGHDO	Evaluación del MC
ACTUAR	Modificar o Fortalecer el MC	Corregir las fallas que se tengan al establecer el MC o hacerle las mejoras necesarias	DVGA y SGHDO	MC Mejorados

Figura No. 15 – Actividades del Mapa del Conocimiento – Elaboración Propia



Powered by bizagi Modeler

7.3.3.2.2. LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas pueden definirse como el **conocimiento adquirido** sobre un proceso o sobre una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente. (BID, 2015).

Documentar las lecciones aprendidas puede constituir para las organizaciones una ventaja competitiva en cuanto que permite capturar evidencias de procesos exitosos y encontrar utilidades prácticas que permiten ser reusadas en nuevos proyectos similares o aplicados a otros contextos.

Los siguientes siete elementos, según (FAO, Acosta Luis Alejandro, 2005) son consideran como fundamentales para la documentación de las lecciones aprendidas:

1. Las actividades que constituyen el proceso

2. La secuencia en el tiempo de esas actividades

3. El papel jugado por cada uno de los principales actores

4. Los métodos o estrategias empleados en las actividades

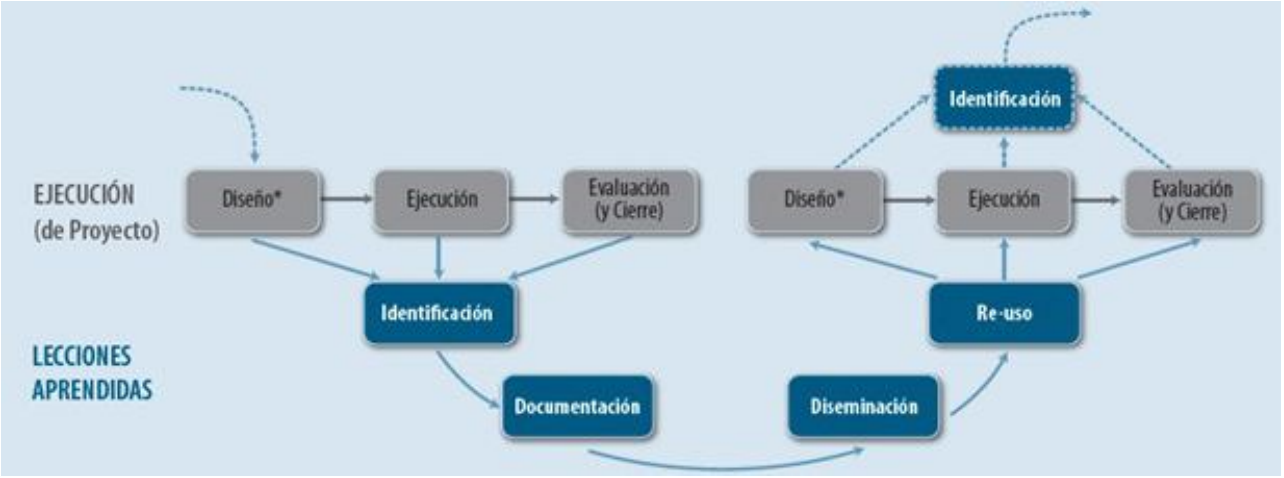
5. Los medios y recursos (humanos, materiales y financieros) empleados para desarrollar las actividades.

6. Los factores del contexto que facilitaron el proceso

7. Los factores del contexto que dificultaron el proceso

La Figura No. 16 presenta los pasos que tienen los proyectos y su correspondiente ciclo aplicable para capturar las lecciones aprendidas

Figura No. 16 Ciclo de Lecciones Aprendidas y El ciclo del Proyecto - tomado de (BID, 2015)



Según el gráfico, los procesos de Diseño, Ejecución y Evaluación que se dan en los proyectos, se revierten en las lecciones aprendidas como una actividad de Identificación, que luego podrá ser documentada y finalmente diseminada, es decir, propagada dentro de la organización para que sea replicada o utilizada o para que sirva de modelo de buenas prácticas en procesos y proyectos similares.

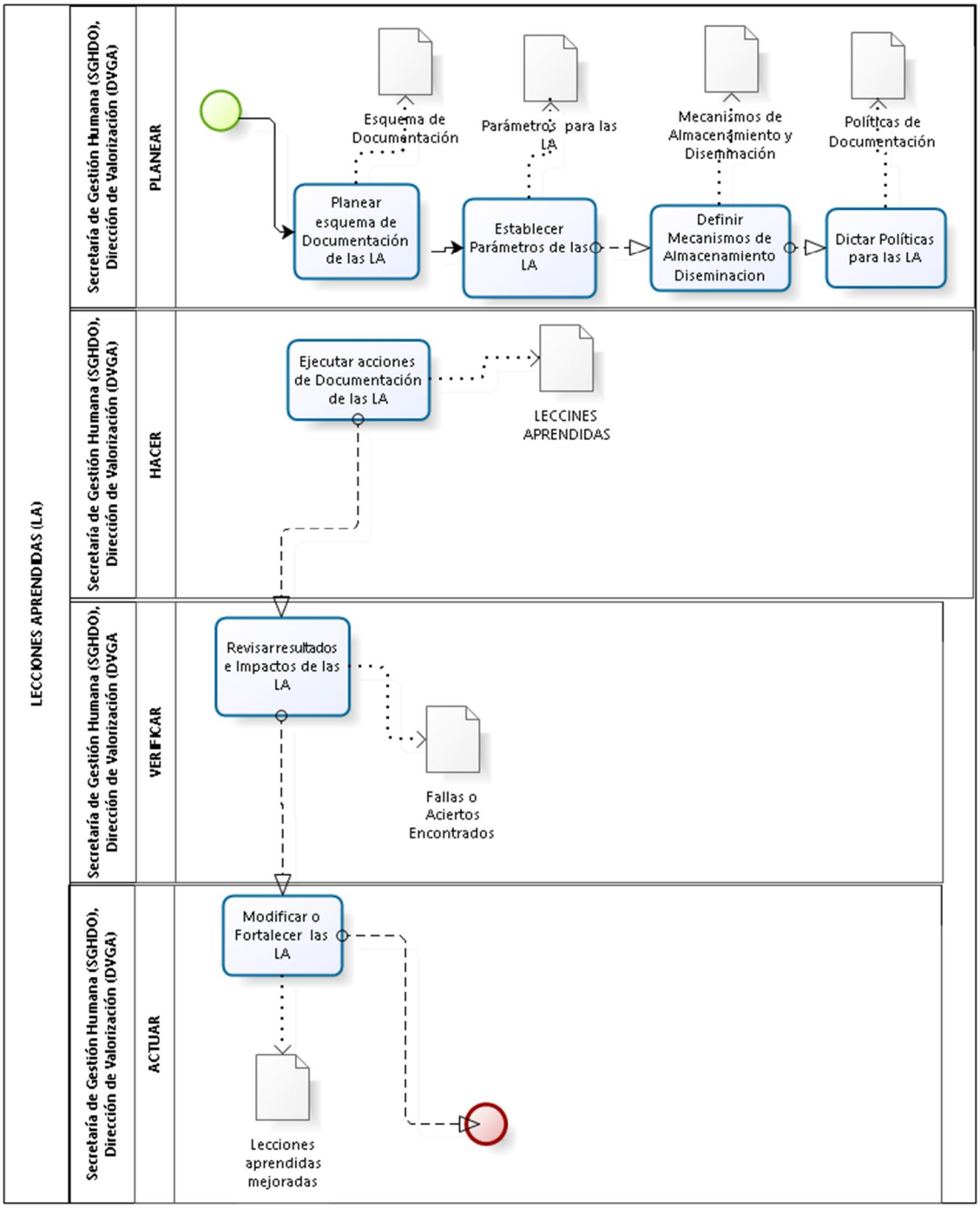
Tabla No. 30- actividades para Implementar las Lecciones Aprendidas – Elaboración Propia

Etapa Ciclo PHVA	Actividad	Descripción	Responsables	Producto Final
PLANEAR	Planear el esquema de documentación de las lecciones aprendidas	Determinar la forma como se van a documentar las experiencias, esto es, definiendo la estructura para su implementación, de tal forma que contenga por lo menos: los antecedentes, la descripción de las lecciones aprendidas, recomendaciones y las referencias	DVGA y SGHDO	Esquema Definido de la forma de documentar las lecciones aprendidas
	Establecer los parámetros con los que se elegirán las experiencias que se van a documentar	Fijar los parámetros que permitan determinar si una experiencia merece ser o no documentada dado su impacto dentro de la DVGA o dada su importancia para las actividades de la Dirección	DVGA	Parámetros para elegir las experiencias a documentar

	Definir los mecanismos de almacenamiento y Diseminación dentro de la DVGA de las Lecciones Aprendidas	Decidir qué mecanismos y herramientas de almacenamiento de las experiencias y lecciones aprendidas se utilizará, el acceso a esta y la manera en que los diferentes involucrados en los procesos podrán tener acceso a ellas para su nuevos proyectos	DVGA y SGHDO	Mecanismos de almacenamiento y diseminación establecidos
	Determinar políticas de documentación de las lecciones Aprendidas	Establecer desde la Dirección las políticas generales para que la documentación de las lecciones aprendidas sea un mecanismo inherente al desarrollo de todos y cada uno de los proyectos emprendidos por la Dirección	DVGA	Políticas dictadas desde la Dirección en cuanto a las Lecciones Aprendidas

HACER	Ejecutar las acciones para documentar las lecciones aprendidas en los proyectos definidos	Realizar la documentación de las lecciones aprendidas en cada uno de los proyectos que se estén realizando con base en las políticas, esquemas y parámetros definidos anteriormente.	DVGA	Lecciones Aprendidas
VERIFICAR	Revisar que la documentación, almacenamiento y diseminación de las Lecciones aprendidas sea un proceso provechoso y efectivo y encontrar falencias	Hacer un seguimiento a la documentación de las lecciones que permita determinar si está de acuerdo con lo definido y si están cumpliendo con los objetivos definidos dentro del Modelo de GC de la DVGA.	DVGA y SGHDO	Elementos a corregir en las Lecciones aprendidas
ACTUAR	Establecer los correctivos para que las Lecciones Aprendidas cumplan los objetivos establecidos en el Plan de Gestión del Conocimiento.	Emprender acciones correctivas para que las Lecciones aprendidas sirvan para los objetivos de la DVGA y sean una Herramienta de la GC	DVGA	Acciones correctivas

Figura No. 17 - Actividades para implementar Las lecciones Aprendidas



Powered by bizagi Modeler

7.3.3.2.3. IDENTIFICACION DEL CONOCIMIENTO CRÍTICO

El conocimiento que se denomina crítico es el saber que es realmente importante para la buena marcha de la entidad y que se encuentra en alto riesgo de perderse, debido a que quien lo posee está a punto de abandonar la organización ya sea por una mejor oferta profesional, jubilación, promoción o despido.

Es deber de la DVGA analizar el peligro que corre si pierde ese conocimiento, que es crítico contra la facilidad de remplazarlo. La prioridad al definir un esquema de identificación del conocimiento para actuar sobre él, es identificarlo con claridad. Cuanto mayor sea la demanda de un conocimiento, mayor será el riesgo que representa para la entidad.

La mejor forma de mitigar este riesgo es anticiparse a la fuga de talento y diseñar una estrategia. Cómo se dice en términos médicos “mejor prevenir que curar”. Si se sabe que nadie va a permanecer eternamente en una empresa, entonces hay que implementar una serie de acciones que deben ocurrir de forma permanente, sistemática y organizada (Martinez Aldanondo, 2015)

La estrategia según el mismo autor (Martinez Aldanondo, 2015) consiste en lo siguiente:

- Identificar cuál es el conocimiento crítico que tenemos que retener en la organización
- Identificar a las personas que lo atesoran con nombre y apellidos
- Establecer el estado en que se encuentra dicho conocimiento y su grado de riesgo: concentrado en pocas personas, sin sustituto interno, difícil de encontrar en el mercado, dependiente de proveedores externos, poco sistematizado, etc.
- Decidir quiénes serán los destinatarios de ese conocimiento

- Escoger los procesos más adecuados para realizar la transferencia de quienes saben a quienes lo necesitan.

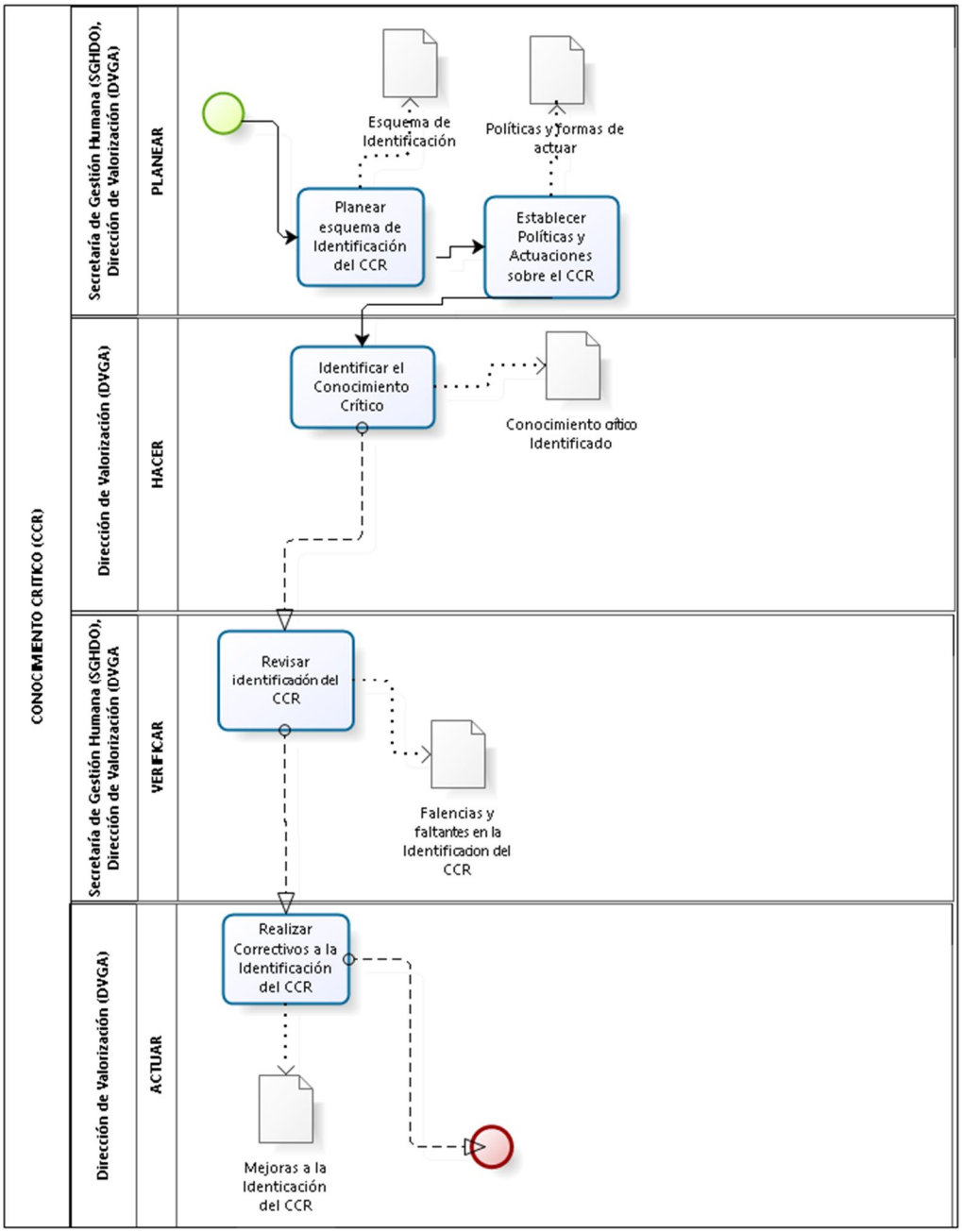
Tabla No. 31 – Actividades de Implementación del Conocimiento Crítico – (elaboración Propia)

Etapa Ciclo PHVA	**Actividad**	**Descripción**	**Responsables**	**Producto Final**
PLANEAR	Planear el esquema de identificación del Conocimiento Crítico	Determinar la forma como se van a identificar el conocimiento crítico de la DVGA, estableciendo los procesos más importantes y quienes los desarrollan, la periodicidad de su identificación, los métodos para calcular el riesgo y las herramientas en donde se almacenarán los hallazgos	DVGA y SGHDO	Esquema Definido de la forma de identificar el conocimiento crítico

	Determinar políticas de identificación del conocimiento crítico y la forma de actuar de la Dirección.	Establecer desde la Dirección las políticas generales para identificar el saber crítico, mediante normas y reglas que generen procesos en este sentido y determinar la forma de actuar para mitigar este riesgo	DVGA	Políticas dictadas desde la Dirección para la detección del conocimiento crítico y la forma en que se actuará sobre este riesgo.
HACER	Ejecutar las acciones de identificación del conocimiento crítico	Realizar la identificación del conocimiento crítico, mediante actividades periódicas definidas dentro de las políticas de la dirección para poder contar con el inventario y poder actuar sobre este riesgo de perder dicho conocimiento	DVGA	Documento de Identificación del Conocimiento crítico y el nivel de riesgo
VERIFICAR	Revisar la identificación del conocimiento crítico que incluya la totalidad de los riesgos	Verificar que se ha hecho una buena identificación del conocimiento crítico y encontrar falencias que deban ser corregidas para que el inventario del conocimiento de alto riesgo esté completamente definido	DVGA y SGHDO	Elementos a corregir en la identificación del conocimiento crítico

ACTUAR	Establecer los correctivos para la identificación del conocimiento	Emprender acciones correctivas para que la identificación del conocimiento crítico represente la verdadera realidad de los riesgos que pueda tener la entidad en cuanto a la pérdida de conocimiento	DVGA	Acciones correctivas

Figura No. 18 – Actividades de Implementación del Conocimiento Crítico – Elaboración



7.3.3.3 .HERRAMIENTAS PARA LOS PROCESOS DE INTERIORIZACIÓN, ADQUISICIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO.

Mediante estos procesos de adquisición, se interioriza o se aprende el conocimiento que se encuentra en diferentes fuentes, tales como manuales, experiencias, entrenamientos, capacitación, autoaprendizaje lo que permite desempeñar el trabajo asignado y crear nuevo conocimiento. A su vez se da el proceso recíproco a la interiorización o adquisición, el cual es la transferencia o socialización. Este conocimiento tiene la capacidad de crecer, ser mejorado y multiplicarse en cuanto sea utilizado e interiorizado entre los diferentes actores de la organización.

Acompañamiento de Pares	Herramienta mediante la cual un empleado que posee mayor conocimiento realiza temporal y periódicamente un proceso de transmisión de su conocimiento a otro que puede desempeñar sus mismas funciones.
World Cafe	Herramienta que permite crear redes de diálogo en un espacio común sobre asuntos que importan en el desarrollo de las actividades empresariales.
Plan de Entrega del Cargo	Estrategia que permite capturar el conocimiento mínimo requerido para desempeñar los cargos, y se aplica a todos los empleados que, por cualquier novedad administrativa, se desvinculen de sus cargos temporal o definitivamente.

7.3.3.3.1. ACOMPAÑAMIENTO DE PARES

Es una relación de acompañamiento personal y laboral en la que empleados, usualmente con mayor experiencia y antigüedad, denominados mentores y que desempeñan roles equivalentes al de otros menos experimentados ayudan y

orientan a otros empleados de la organización en el proceso de adaptación y conocimiento del nuevo cargo.

Los mentores de pares a menudo participan en la orientación de los nuevos empleados, trabajan junto a ellos apoyándolos en los primeros días de trabajo y les ofrecen una orientación continua durante unos meses más. Los mentores, además, desempeñan una función más amplia en el soporte al nuevo empleado para que logre la gama completa de las habilidades necesarias para tener éxito en su nuevo cargo.

Como se indica anteriormente, y según lo describe el Paraprofessional Healthcare Institute (PHI, 2015) el trabajo de los mentores complementa el de los capacitadores y supervisores. La función primordial del mentor o acompañante de pares es ayudar a que los empleados nuevos se sientan cómodos con sus responsabilidades laborales y la cultura laboral de la empresa.

Como empleados experimentados, los mentores comprenden los valores de su organización y cómo obtener resultados. Ayudan a sus compañeros a convertirse en empleados más seguros y de mejor calidad mediante actividades tales como ejemplificar las buenas técnicas de su trabajo, ayudar a quienes son sus compañeros objetos de la mentoría a comunicarse efectivamente y a desarrollar habilidades para la resolución de problemas, generando confianza en sus habilidades y proporcionando comentarios constructivos, brindar la información completa y actual sobre las responsabilidades laborales y buenas prácticas en su lugar de trabajo.

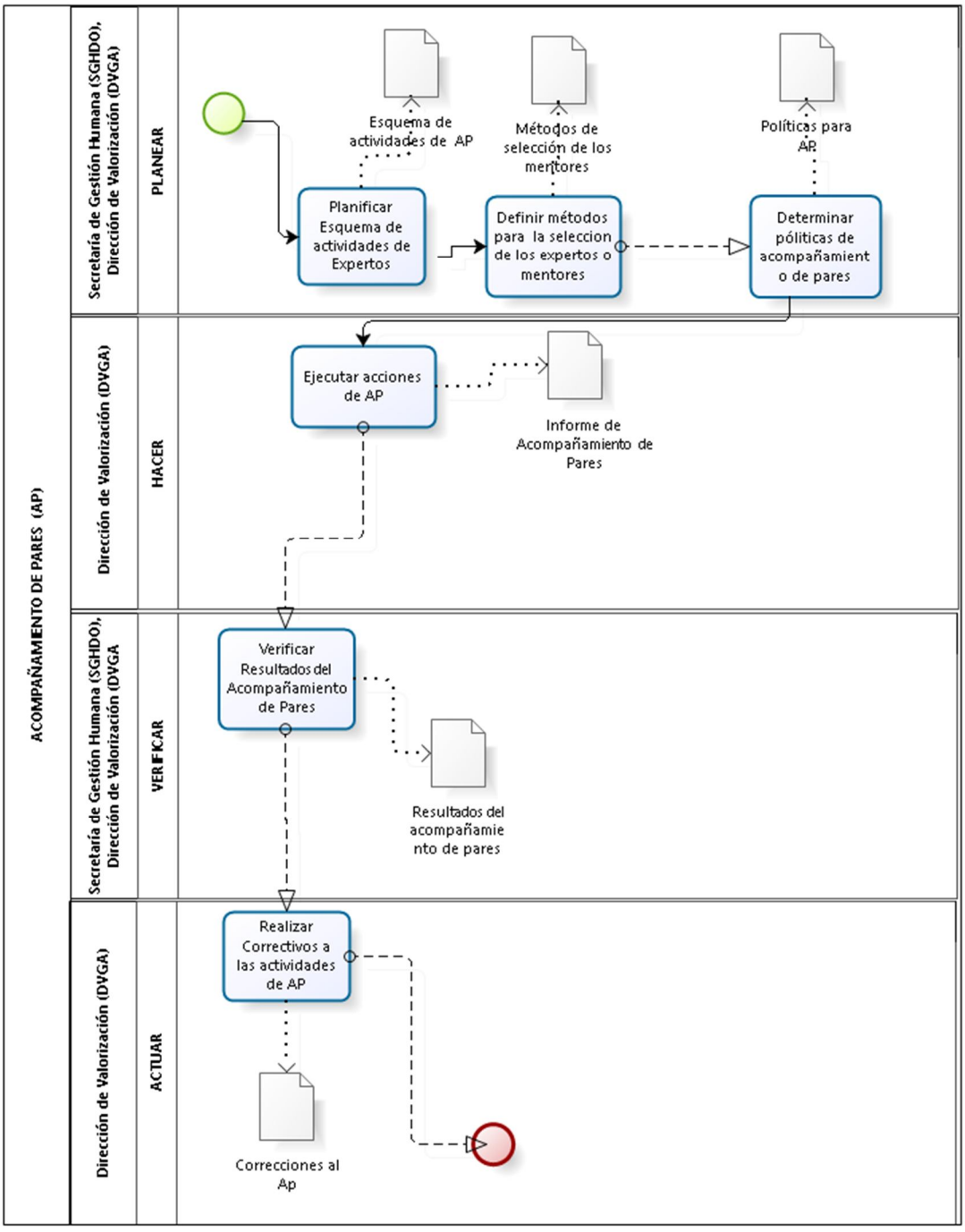
Tabla No. 32 – Actividades para Implementar el Acompañamiento de Pares – Elaboración Propia

Etapa Ciclo PHVA	**Actividad**	**Descripción**	**Responsables**	**Producto Final**

PLANEAR	Planear el esquema de las actividades de los expertos o mentores y sus espacios de actuación	Determinar la forma como se llevarían a cabo los procesos de acompañamiento cuando se requiera y las formas en que desempeñarán sus actividades quienes sean seleccionados como mentores.	DVGA y SGHDO	Plan de actividades de los mentores y el momento en que deban actuar como tales
	Establecer métodos y formas de selección de los mentores o acompañantes de pares y elaborar planes de capacitación para esta actividad.	Definir la forma de seleccionar a quienes servirán de acompañantes o mentores en los procesos y actividades de la Dirección, mediante técnicas o políticas definidas desde la Dirección,	DVGA y SGHDO	Métodos de selección y planes de capacitación
	Definir políticas dentro de la organización para las mentorías y acompañamientos de pares	Establecer desde la Dirección las políticas generales para que el acompañamiento y las mentorías se establezcan mediante normas y reglas que establezcan la necesidad y obligatoriedad de esta actividad para los nuevos empleados.	DVGA	Políticas dictadas desde la Dirección para el acompañamiento de pares

HACER	Ejecutar las tareas de acompañamiento de pares en los espacios y circunstancias requeridas.	Realizar las actividades definidas y en los eventos en que se requiera para brindar el acompañamiento a los empleados que llegan a la dirección con el fin de que reciban el conocimiento suficiente para la realización de sus labores.	DVGA	Informe de acompañamiento por parte de mentores.
VERIFICAR	Evaluar los resultados del acompañamiento brindado a los nuevos empleados para determinar las mejoras requeridas.	Verificar los resultados de las actividades de acompañamiento y	DVGA y SGHDO	Elementos a corregir en las mentorias o acompañamiento de pares.
ACTUAR	Aplicar los correctivos a las actividades de acompañamiento y mentorías	Emprender acciones a las actividades de acompañamiento de pares y mentorías.	DVGA	Acciones correctivas

Figura No. 19 - Actividades de Acompañamiento de Pares (Elaboración Propia)



7.3.3.3.2. PLAN DE ENTREGA DEL CARGO

Es un herramienta utilizada con el fin de que los empleados (servidores públicos) que se van a retirar de la organización por cualquier motivo (traslado, concursos de meritocracia, retiro definitivo, jubilación, etc.) documenten sistemáticamente el conocimiento básico requerido para el desempeño del cargo, de manera tal que la persona que lo va a reemplazar no requiera de muchos esfuerzos para volver a aprender, sino que con este conocimiento pueda ser productivo rápidamente en su nuevo puesto de trabajo, además de evitar que los procesos se paralicen por no saber dónde está contenida cierta información, con quién se deben comunicar, etc.

El objetivo de este plan es brindar los lineamientos que sirvan como guía para que los servidores públicos que se desvinculan de la organización o se trasladan a otros organismos u dependencias, apliquen una metodología uniforme en la entrega de los puestos de trabajo. (SIF, 2015)

El alcance de este plan va desde los temas, proyectos y subtemas que maneja el servidor público, teniendo en cuenta documentos relacionados y entregados, informes, pendientes, directorio de contactos, hasta las recomendaciones que hace tanto de los contactos como del puesto de trabajo en general.

El jefe inmediato del servidor público que realiza el plan de entrega debe estar informado de la implementación de este plan, con el fin de que habilite, facilite y valide la información allí suministrada, y es la persona responsable de indicar cuál es el servidor público que recibirá el plan de entrega.

El plan de entrega se convierte en requisito para recibir el paz y salvo del organismo de donde se retira el servidor público; por lo tanto, debe ser el servidor público el encargado de diligenciarlo y entregarlo a su jefe inmediato quien aprobará su contenido y entrega.

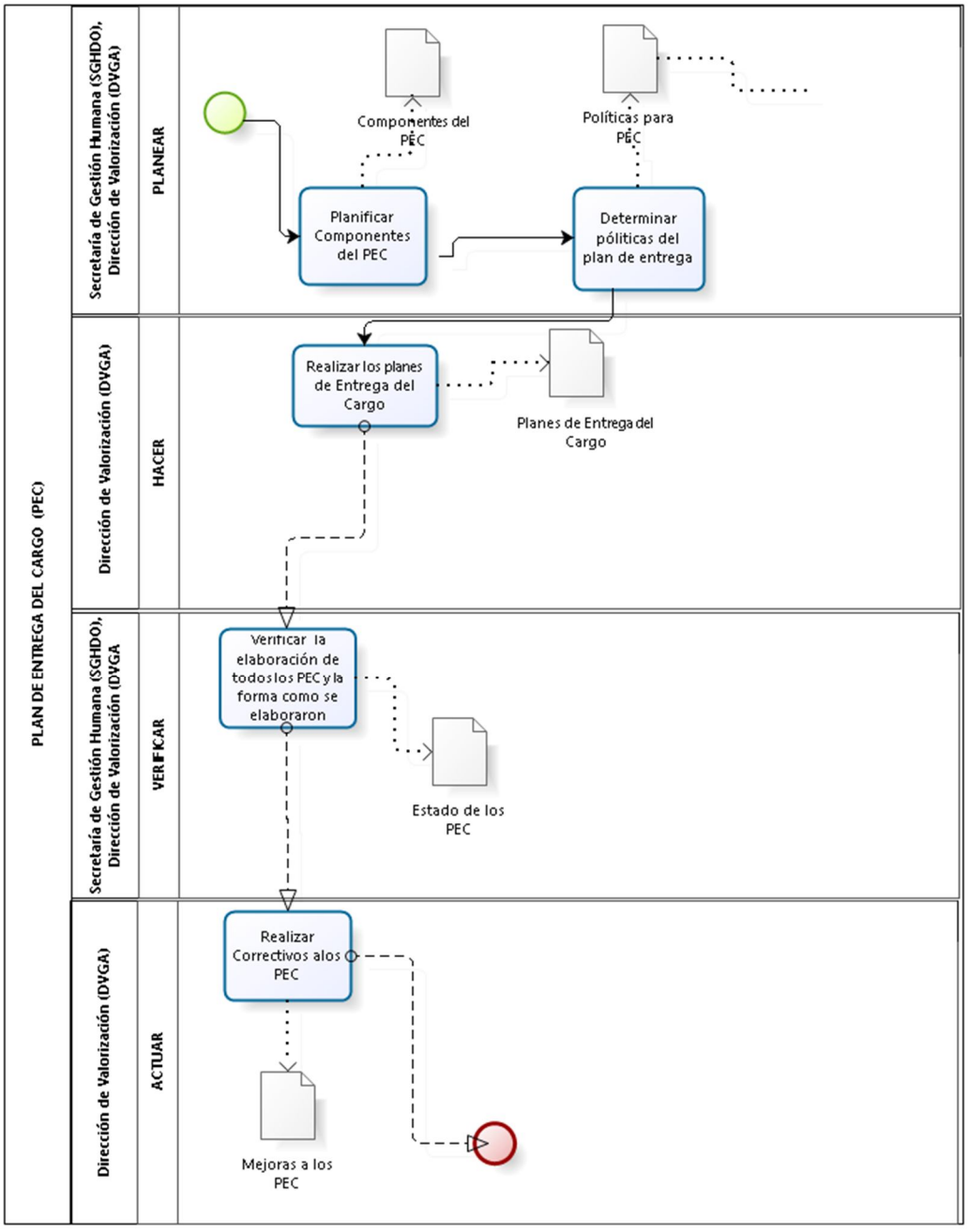
Tabla No. 33 – Actividades para el Plan de Entrega del Cargo (Elaboración Propia)

Etapa Ciclo PHVA	Actividad	Descripción	Responsables	Producto Final
PLANEAR	Planear los componentes que incluirá el plan de entrega del cargo	Determinar la forma como se va a elaborar y documentar el plan de entrega del cargo, esto es, definiendo la estructura y la implementación,	DVGA y SGHDO	Componentes definidos de la forma de elaboración y documentación del plan de entrega del cargo.
	Determinar políticas de completar el plan de Entrega como requisito para el egreso de los servidores	Establecer desde la Dirección las políticas generales para que el plan de entrega del cargo se implemente como un requisito de salida de los empleados que cambian de puesto de trabajo o se retiran definitivamente de la Dirección	DVGA	Políticas dictadas desde la Dirección en cuanto al Plan de Entrega del cargo

HACER	Ejecutar las acciones para que se elaboren los planes de entrega	Realizar las acciones por parte de cada servidor que se vaya a retirar para completar y documentar su plan de entrega según los requisitos y dentro de las formalidades establecidas de tal forma que se garantice la conservación y transferencia de los conocimientos mínimos de las operaciones del puesto de trabajo que desempeñaba.	DVGA	Planes de Entrega del cargo
VERIFICAR	Revisar que se cumplan con todas las entregas y que estas se hayan realizado satisfactoriamente y que sus resultados sean útiles para quienes entran a reemplazar los puestos de trabajo	Hacer un seguimiento a los planes de entrega del cargo para determinar que se estén realizando todos los requeridos, que se hayan hecho de una forma correcta y ordenada y que sean útiles para quienes llegan a ocupar estos puestos que quedaron vacantes	DVGA y SGHDO	Elementos a corregir en los planes de entrega del cargo

ACTUAR	Ejecutar las acciones correctivas a los planes de entrega del cargo	Emprender acciones correctivas para que los planes de entrega del cargo cumplan el objetivo de permitir la transferencia del conocimiento y sirvan para los fines de la DVGA como una Herramienta de la GC	DVGA	Acciones correctivas

Figura No. 20 - Actividades para implementar plan de entrega del Cargo – Elaboración Propia



7.3.3.3.3. WORLD CAFE

EL World Café es un espacio abierto de conversación donde se promueve el entendimiento mutuo y se identifican áreas de interés común, y se establecen oportunidades para conformar redes para la solución de problemas. Lo valioso de los World Café es que promueve espacios conversacionales dentro de un ambiente de naturalidad e informalidad que los hace más libres y espontáneos para los participantes, también permite una interacción colectiva sobre un determinado tema lo que lo convierte en un proceso de investigación colectiva.

Según (CAUAC, 2015) los principios para la realización de World Café exitosos son:

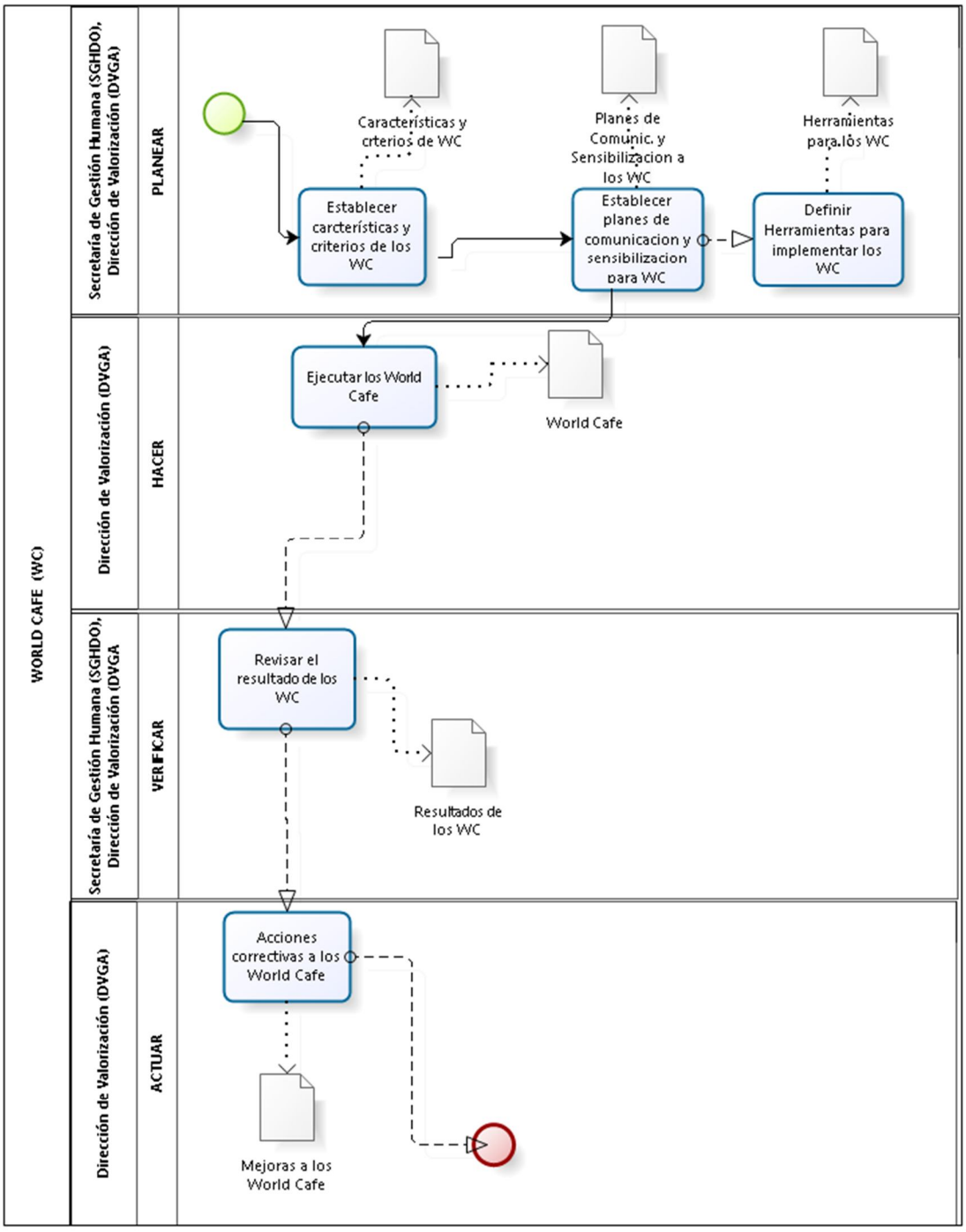
- Clarificar el contexto de la reunión.
- Crear un espacio acogedor para los participantes.
- Explorar preguntas que realmente importan sobre el tema a tratar.
- Promover la participación de todos.
- Conectar los diferentes puntos de vista de los participantes.
- Escucharse mutuamente.
- Compartir los "descubrimientos" que se logren con todos.

Tabla No. 34 – Actividades para la Implementación del World Café (Elaboración Propia)

Etapa Ciclo PHVA	Actividad	Descripción	Responsables	Producto Final
PLANEAR	Establecer las características y los criterios de los World Cafe	Determinar las características y los criterios con los que se van a establecer los World Café y la manera como se van a enfocar en las temáticas o problemas que se van a abordar.	DVGA y SGHDO	Características y criterios para los World Cafe
	Establecer la forma de comunicar y sensibilizar sobre los World Cafe	Planear acciones de comunicación y de sensibilización para que se adopten los World café como estrategias que incentiven la Gestión del Conocimiento en la DVGA	DVGA	Acciones de comunicación y sensibilización
	Definir las herramientas que se utilizarán para los World Cafe	Establecer las herramientas más idóneas para la realización de los World café, ya sea con medios tecnológicos o por medio de espacios físicos conversacionales en los que se puedan llevar a cabo.	DVGA y SGHDO	Herramientas para los World Cafe
HACER	Ejecutar los world Cafe	Realizar los World Café de la forma como se diseñaron y con las herramientas y metodología definida para los temas previstos en la DVGA.	DVGA	World Cafe

VERIFICAR	Revisar el resultado de los World Cafe	Evaluar el impacto de los World Café dentro de los servidores públicos y su utilidad para los planes de GC	DVGA	Evaluación de los world cafe
ACTUAR	Ejecutar las acciones correctivas a los world cafe	Emprender las acciones correctivas a los desvíos o inconformidades que se detecten en la realización de los world cafe	DVGA	Acciones correctivas

Figura No. 21 – Actividades para implementar World Café (Elaboración Propia)



Powered by bizagi Modeler

7.3.3.4. HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE RENOVACIÓN O CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Creación y Desarrollo del conocimiento. Es el proceso por el cual una vez adquirido el conocimiento, se desarrolla de tal forma que se convierte en generador de nuevo conocimiento mediante los procesos de innovación e investigación que permiten evolucionar y darle más valor a los procesos desarrollados en la organización. El desarrollo de las competencias y habilidades de los individuos que pertenecen a la organización, es un proceso donde se propicia un ambiente favorable para el surgimiento de nuevas ideas con el ánimo de fomentar la innovación y de esta forma, generar soluciones que contribuyan al progreso de la empresa y de la sociedad en general.

Talleres de Creatividad:	Espacios conversacionales para generar ideas de mejoramiento o desarrollo de nuevos servicios o mejores formas de realizar los procesos que ofrece la Dirección de valorización a sus grupos de interés.
Comunidades de Práctica	Espacios en los cuales se generan vínculos con comunidades internas y externas a la Dirección de Valorización para trabajar en la adopción y transferencia de conocimiento en los procesos y tareas definidos por la Dirección de Valorización.

7.3.3.4.1. TALLERES DE CREATIVIDAD

Según (FPDGI, 2015) La creatividad es la capacidad de crear, de producir cosas nuevas y valiosas, es la capacidad humana para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. Creatividad es el germen de una idea,

un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros.

La finalidad de los Talleres de Creatividad es que los empleados desarrollen una actitud creativa al pasar por el proceso de diseño de soluciones factibles, viables, deseables y pertinentes que aporten valor a las actividades de la DVGA y ayuden a la transformación. Tiene también como propósito la formación del pensamiento creativo desarrollando la disposición permanente para descubrir problemas y diseñar soluciones.

El desarrollo de servicios o productos innovadores, como fruto del proceso creativo, está determinado casi siempre, según lo menciona (Horowitz, 2015) por la utilización de seis “Herramientas” que modifican los componentes o parámetros de estos productos y servicios, las cuales son: Eliminar, Transferir, Unificar, Multiplicar, Dividir y Romper la Simetría.

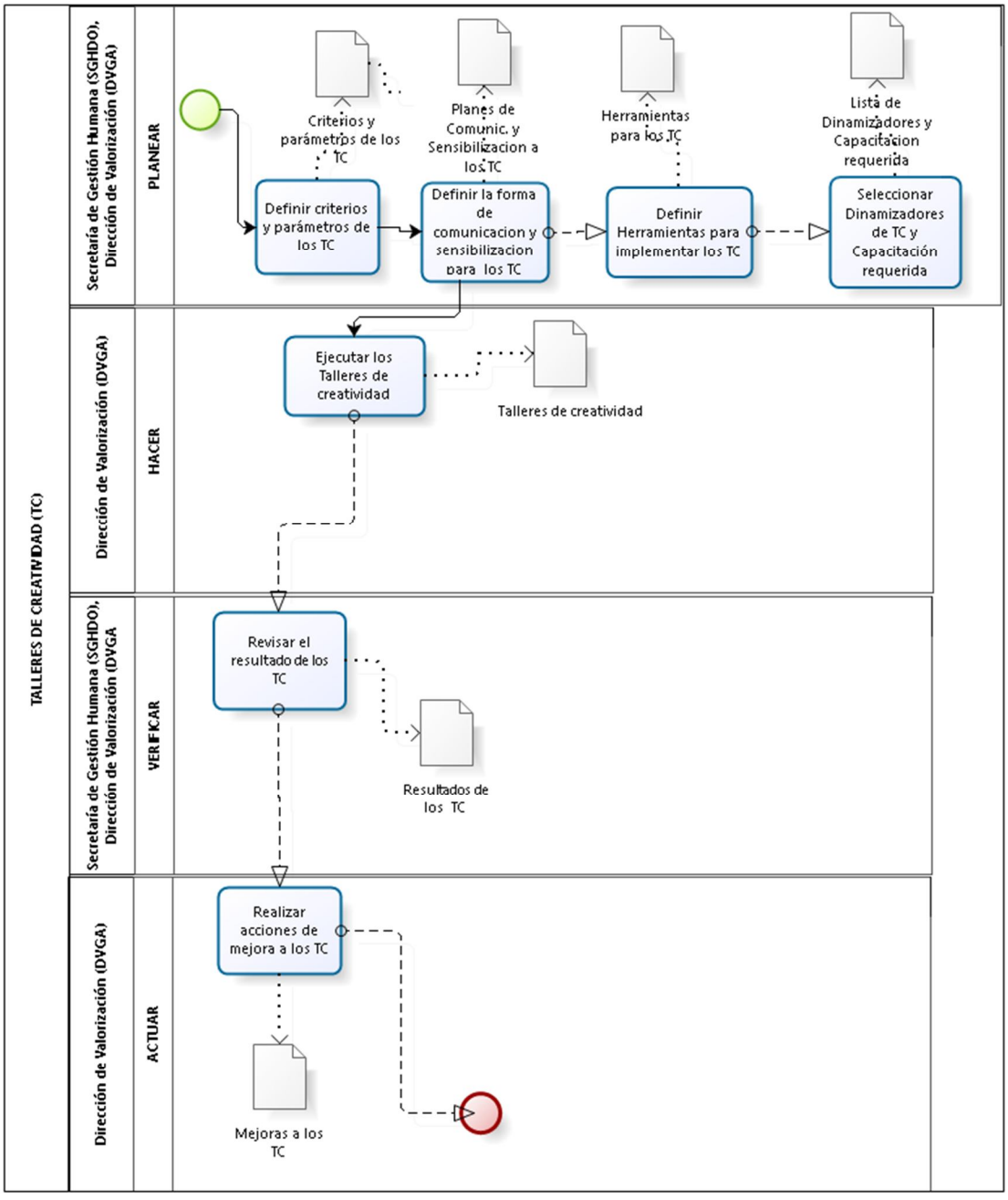
Para la realización de los talleres de creatividad se requiere disponer de dinamizadores que estén capacitados en el desarrollo de técnicas de creatividad y que utilicen una metodología adecuada.

Tabla No. 35 – Actividades para Implementar los Talleres de Creatividad (Elaboración Propia)

Etapa Ciclo PHVA	Actividad	Descripción	Responsables	Producto Final
PLANEAR	Establecer las características y los criterios para los talleres de creatividad	Planear la forma en que se van a desarrollar los talleres de creatividad, determinando las técnicas a utilizar, los participantes, la periodicidad y los dinamizadores que los van a orientar y las áreas en las que se van a aplicar.	DVGA y SGHDO	Técnicas y parámetros de los Talleres de creatividad.
	Establecer la forma de comunicar y sensibilizar a los empleados sobre los Talleres de creatividad	Definir acciones de comunicación y de sensibilización para la participación de los empleados en los Talleres de creatividad	DVGA	Acciones de comunicación y sensibilización
	Definir las herramientas que se utilizarán para los Talleres de creatividad	Establecer las herramientas más idóneas para la realización de los Talleres de creatividad, es decir, los medios tecnológicos o físicos y logísticos requeridos para llevarlos a cabo.	DVGA y SGHDO	Herramientas para Talleres de creatividad

	Seleccionar los dinamizadores y brindarles capacitación	Seleccionar las personas que orientarán el desarrollo de los Talleres de creatividad, ya sea al interior de la DVGA o fuera de ella, y definir necesidades de capacitación para ellos	DVGA y SGHDO	Lista de dinamizadores y necesidades de capacitación
HACER	Ejecutar los Talleres de creatividad	Realizar los Talleres de creatividad de la forma como se diseñaron y con las herramientas y metodología definidas.	DVGA	Talleres de creatividad
VERIFICAR	Revisar el resultado de los Talleres de creatividad	Evaluar el impacto de los Talleres de creatividad dentro de los servidores públicos y su utilidad para los planes de GC	DVGA	Evaluación de los Talleres de Creatividad
ACTUAR	Ejecutar las acciones correctivas a los Talleres de Creatividad	Emprender las acciones correctivas a los desvíos o inconformidades que se detecten en la realización de los Talleres de creatividad	DVGA	Acciones correctivas

Figura No. 22 – Actividades para los Talleres de Creatividad – (Elaboración Propia)



7.3.3.4.2. COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Son espacios comunes para el encuentro de personas con el fin de interactuar en pro de la generación, intercambio y asimilación de experiencias alrededor de áreas de aplicación específicas con objetivos bien definidos. Las comunidades de practica (CoP) las define el BID (BID B. d., 2015) como "un grupo de pares con una inquietud, un interés o una pasión en común, que desean intercambiar ideas, experiencias, opiniones y/o trabajo sobre cuestiones que consideran importantes para mejorar la práctica de sus tareas. Trabajando de manera colaborativa, cada miembro puede aprender del otro y generar ideas y enfoques innovadores, para mejorar el impacto y la calidad de su trabajo, y su efectividad en el desarrollo". Permiten a sus miembros intercambiar experiencias y lecciones aprendidas, así como mantenerse actualizados con los últimos desarrollos en sus respectivos campos. Como resultado, identifican tendencias, comparten ideas, evitan errores y producen nuevos conocimientos y sinergias, lo que contribuye a la generación conjunta de soluciones y resultados optimizados.

Los objetivos principales de las CoP, según lo menciona el BID, son entre otros:

- Coordinar y crear sinergias.
- Solicitar información a pares internacionales.
- Resolver problemas con base a experiencias pasadas.
- Construir un repositorio de experiencias.
- Compartir la propia investigación.
- Reutilizar recursos para el trabajo actual o el futuro.
- Discutir desarrollos sin barreras geográficas.
- Contar con documentación sobre proyectos y lecciones aprendidas.
- Trazar un mapa de conocimientos e identificar brechas.

Para que una CoP se conforme se requiere contar con los siguientes elementos

- Un área de conocimiento a explorar o desarrollar.
- Un grupo de individuos interesados.
- Conocimiento práctico, métodos, herramientas, historias, casos, documentos, etc.
- Miembros que comparten, trabajan y desarrollan planes juntos.
- Líderes que apoyan y facilitan el proceso.

Figura No. 23 - Componentes de las Comunidades de Práctica (Tomado de Guia No.1 CoP – BID)

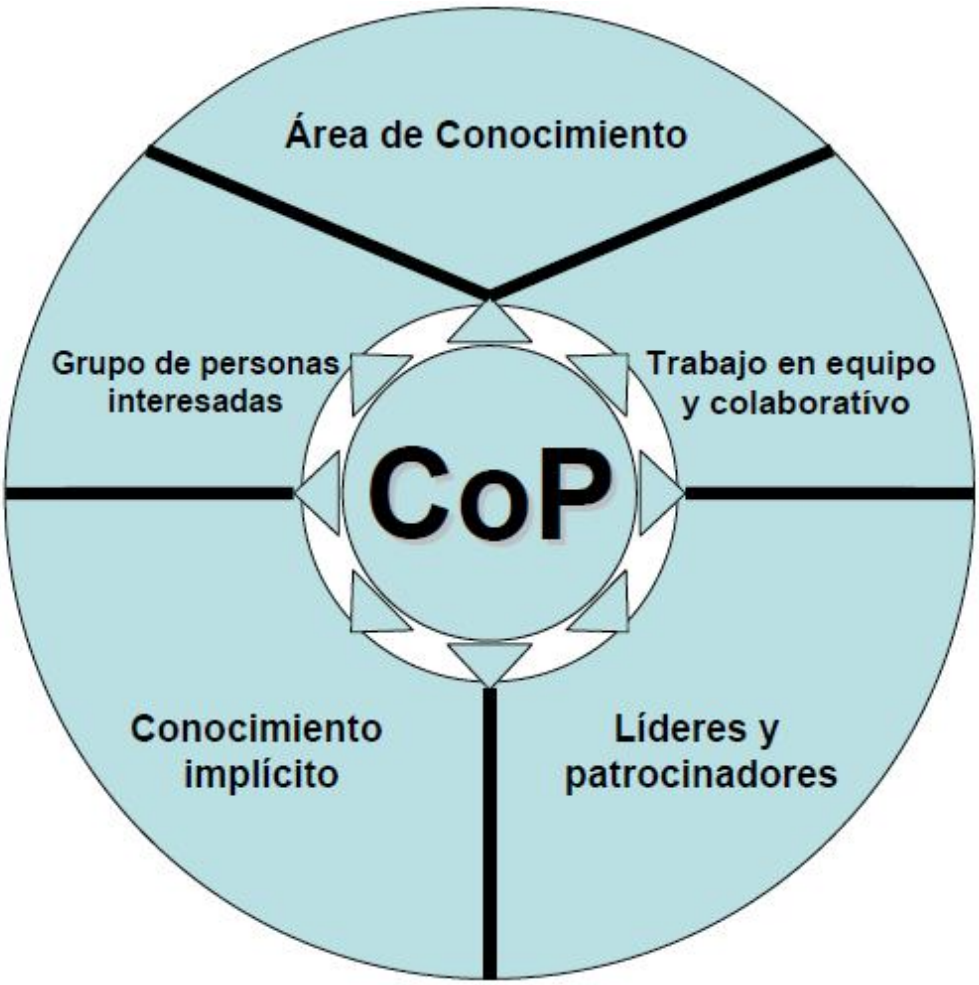
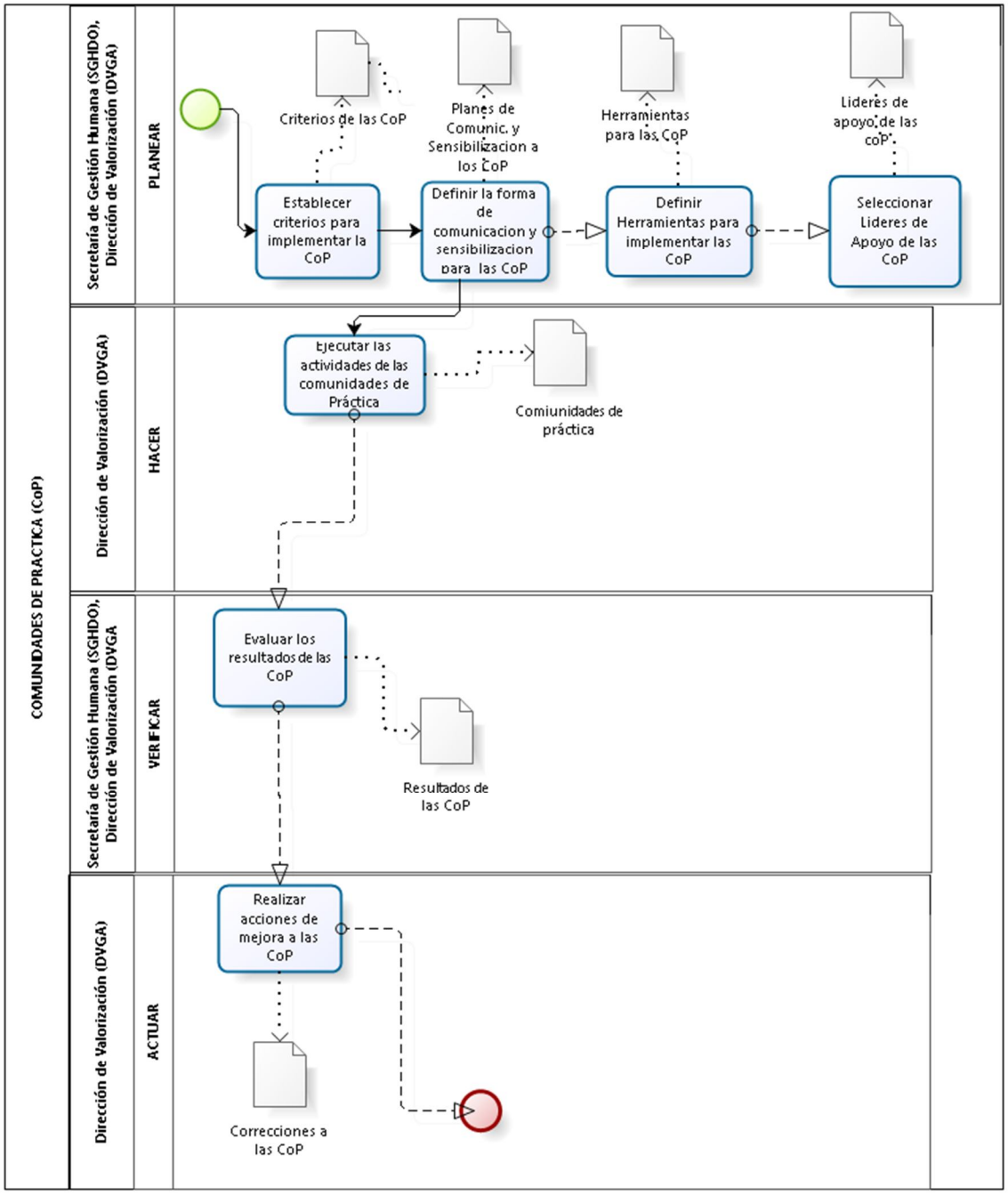


Tabla No. 36 – Actividades para implementar las Comunidades de Práctica – Elaboración Propia

Etapa Ciclo PHVA	Actividad	Descripción	Responsables	Producto Final
PLANEAR	Establecer las características y los criterios para implementar las CoP	Planear la forma en que se van a desarrollar las CoP, determinando las áreas del conocimiento a las que aplicarán, los miembros que las conformarán, las técnicas a utilizar, los participantes, la periodicidad y los líderes que los van a orientar.	DVGA y SGHDO	Técnicas y parámetros de los CoP.
	Establecer la forma de comunicar y sensibilizar a los empleados sobre las CoP	Definir acciones de comunicación y de sensibilización para la participación de los empleados como miembros de las CoP	DVGA	Acciones de comunicación y sensibilización
	Definir las herramientas que se utilizarán para las CoP	Establecer las herramientas más idóneas para la realización de las CoP, es decir, utilizando medios tecnológicos o físicos y logísticos requeridos para llevarlas a cabo.	DVGA y SGHDO	Herramientas para CoP
	Seleccionar los líderes de apoyo	Seleccionar las personas que orientarán el desarrollo de las CoP, ya sea al interior de la DVGA o fuera de ella, y definir necesidades de capacitación para ellos	DVGA y SGHDO	Lista de líderes y necesidades de capacitación

HACER	Ejecutar los CoP	Realizar las CoP de la forma como se diseñaron y con las herramientas y metodología definidas.	DVGA	CoP
VERIFICAR	Revisar el resultado de las CoP	Evaluar el impacto de las CoP dentro de los servidores públicos y su utilidad para los planes de GC	DVGA	Evaluación de las CoP
ACTUAR	Ejecutar las acciones correctivas a las CoP	Emprender las acciones correctivas a los desvíos o inconformidades que se detecten en la realización de las CoP	DVGA	Acciones correctivas

Figura No. 24 – Actividades para las Comunidades de Práctica – Elaboración Propia



8. CONCLUSIONES

En la presente investigación se establecieron tres objetivos básicos como metas o perspectivas a lograr en torno a la Gestión del Conocimiento: en primer lugar, la revisión de la literatura y antecedentes, seguidamente, la Identificación del estado actual de la GC en la DVGA y por último, la propuesta y definición de los componentes del Modelo de GC para la DVGA. Al avanzar en cada uno de estos ejes o fases de la investigación se pudo comprobar que la Gestión del conocimiento y sus procesos ha presentado un alto desarrollo y avance a lo largo de estos últimos años, y se ha generado abundante información y literatura sobre el tema de la Gestión del Conocimiento. Lo anterior, permite descubrir que cada vez más las empresas y las organizaciones de todos los sectores económicos o gubernamentales están tomando conciencia de la importancia que tiene para ellas el conocimiento, como un activo intangible de alto valor y que es necesario implementar estrategias y herramientas para una adecuada Gestión, conservación y transferencia.

El ejercicio mediante el cual se identificó la situación actual de la DVGA en cuanto a sus procesos de GC, permitió encontrar que aún es muy incipiente y muy pocas las acciones que existen en esta Dirección para el desarrollo de las actividades que involucran la identificación, conservación, transferencia y creación del saber y conocimiento de sus empleados, por lo tanto se requieren políticas y decisiones en este sentido.

La Gobernación de Antioquia y la Dirección de Valorización han incluido en su plan de Desarrollo el Diseño e Implementación de un Modelo de Gestión del Conocimiento, como lineamiento básico orientado al logro de una Antioquia eficiente y eficaz que permita un manejo de lo público de una forma transparente y dentro de la legalidad, por lo cual herramientas como las que se

proponen en la presente investigación se constituyen en una respuesta clara y práctica al logro de este propósito.

El Modelo propuesto, junto con las herramientas que se describen para su desarrollo es un instrumento valioso, práctico y ante todo útil, que debería ser difundido e implementado en la DVGA.

9. LECCIONES APRENDIDAS

El desarrollo de la presente investigación permitió descubrir que sobre el tema de la Gestión del conocimiento se han desarrollado gran cantidad de estudios académicos, tesis, propuestas, modelos, etc., tanto en empresas privadas como en entidades gubernamentales, lo que demuestra la gran importancia que las empresas hoy en día le están dando a este asunto. Se logró encontrar que la Gobernación de Antioquia también ve el desarrollo de procesos y actividades de Gestión del Conocimiento como algo fundamental dentro de la organización y ha establecido políticas y orientaciones en ese sentido.

Como resultado de la aplicación y análisis de la encuesta de diagnóstico se evidenció que aún no existe una clara conciencia dentro de los miembros de la entidad sobre la importancia y objetivos de la GC como herramienta fundamental en los procesos, pero existe un marcado interés en entender y aplicar lo que se oriente en este sentido por la alta dirección.

Para el autor el desarrollo de la presente investigación le permitió conocer, adquirir y aprehender diferentes puntos de vista de muchos autores y fortalecer su conocimiento en conceptos, modelos, procesos y herramientas de Gestión del Conocimiento aplicables a las empresas.

10. RECOMENDACIONES

La implementación de las herramientas incluidas en el Modelo propuesto debe ser un proceso sin apremios, paulatino y práctico, pero con un avance medible y que garantice que no se pierda en el tiempo y que sus acciones no mueran en buenos deseos.

Para la adopción y ejecución del Modelo propuesto es muy importante que primero se haya establecido un ambiente totalmente propicio y se haya logrado una sensibilización y total cohesión de los servidores en torno a los beneficios y potencialidades del Modelo de GC, con el fin de que las herramientas y actividades que se diseñaron no se entiendan como una carga adicional de trabajo sino que se vean como una oportunidad de avanzar en mejores prácticas y mejores desarrollos de las actividades diarias de la DVGA.

Existen una gran cantidad de herramientas que permiten establecer un modelo apropiado para que se haga un eficiente uso y transferencia del conocimiento, y aunque sólo se han mencionado y relacionado las actividades para algunas de ellas, es importante que en la medida en que se pueda implementar el modelo se logren detectar las herramientas más apropiadas o que representen más beneficios para el logro de los objetivos de la GC.

11. BIBLIOGRAFIA

Abedin, B. (2011). Web 2.0 and Online Learning and Teaching: A Preliminary Benchmarking Study. *Asian Social Science*, 5-12.

Alvarez, J. y. (2000). *http://www.observatorio-iberoamericano.org.* Recuperado el 1 de Septiembre de 2014, de http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/spain/Libro%20Situaci%C3%B3n%20-%20%C3%A1mbito%20iberoamericano/11%20Gesti%C3%B3n%20-%20Alvarez%20y%20Blanco.htm

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17.

Barragán O., A. (Julio de 2009). *upcommons.upc.edu*. (Universidad Nacional de México UNAM) Recuperado el 20 de 04 de 2105, de https://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/7150/1/barragan.pdf

BID, B. d. (Agosto de 2015). Obtenido de COP, Guia No. 1 Comunidades de Práctica: kp.iadb.org/BIDComunidades/.../BIDComunidades%20Library

BID, B. I. (Julio de 2015). *Blog Abierto al Publico*. Obtenido de blogs.iadb.org: http://blogs.iadb.org/abierto-al-publico/2015/01/15/como-documentar-lecciones-aprendidas/

Bueno, E. (1999). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:NUEVOS PERFILES PROFESIONALES. *Boletín del Club Intelect*.

CAUAC, C. +. (Julio de 2015). *www.cauac.com.* Obtenido de CAUAC: http://www.cauac.com/index.php?option=com_content&view=article&id=111:cafe-mundial-world-cafe&catid=62:metodologias&Itemid=131

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7 ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Coleman, D., & Stewart, L. (2008). *Collaboration 2.0.* Silicon Valley, California, USA: Happy About.

Contreras, F. y. (2013). *La Gestión del Conocimiento y las Políticas Públicas.* Lima: Universidad Maria Auxiliadora.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1999). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.* Harvard Business school press.

Davenport, T., & Klahr, P. (01 de 04 de 1998). Managing Customer Support Knowledge. *California Management Review*, 15.

Duguid, B. y. (01 de 02 de 1991). *Organizational Learning and Communities-of-Practice.* Recuperado el 28 de 09 de 2012, de http://labspace.open.ac.uk/file.php/7257/!via/oucontent/course/2344/brown_duguid91.pdf

Ecopetrol S.A. (Enero de 2014). *www.ecopetrol.com.co*. (Ecopetrol S.A.) Recuperado el 1 de Julio de 2014, de http://www.ecopetrol.com.co/especiales/ecopetroweb/esp/presentacion_esp.html

FAO, Acosta Luis Alejandro. (2005). *GUÍA PRÁCTICA PARA LA SISTEMATIZACION DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE*

COOPERACION TECNICA. Obtenido de WWW.FAO.ORG: http://www.fao.org/3/a-ah474s.pdf

Florez Cueto, J. J., Bertolotti Zuñiga, C., & Gonzalez, F. (s.f.). *www.usmp.edu.pe.* Recuperado el 15 de 06 de 2013, de www.usmp.edu.pe: http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info68/web2.pdf

FPDGI, F. P. (Agosto de 2015). *Fundaciion Proncesa de Girona*. Obtenido de www.emprenderesposible.org: http://emprenderesposible.org/creatividad

Frost, & Sullivan. (2006). Meetings Around the World: The Impact of Collaboration on Business Performance. *Frost & Sullivan*.

Fumero, A., & Roca, G. (2007). *Web 2.0.* España: Fundación Orange.

Gallego Burgos, R. A. (28 de 01 de 2010). PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE LA GESTIÓN DE LA I+D+i en MVM INGENIERÍA DE SOFTWARE S.A. BASADO EN LOS CONCEPTOS DE INNOVACIÓN ABIERTA. *Tesis Magister inedita*. Medellin, Antioquia, Colombia.

Geoffrey, F. O. (2004). *Introduccion a los Negocios en un Mundo cambiante.* Mac Graw Hill- Interamericana.

Gil Flores, J. (1994). *Analisis de Datos Cualitativos, Aplicaciones a la Investigación.* Barcelona: Edit PPU.

Giraldo Marin, L. M. (2012). *Tesis Doctoral en proceso de escritura Modelo de Transferncia de Conocimiento 2.0.* Madrid.

Gouza, A. (2007). Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las Spin – offs Universitarias. Bellatera.

Guitart, P. (22 de 09 de 2011). *http://patricioguitart.com/*. Recuperado el 03 de 06 de 2013, de http://patricioguitart.com/: http://patricioguitart.com/portal/?p=88

Harvard Business Review. (2003). *Gestión Del Conocimiento.* España: Deusto.

Hastings, R. (Mayo de 2009). Collaboration 2.0. *Library Technology Reports*, 1-18.

Heidi, T. A. (2006). *la Revolucion de la Riqueza.* Random House Mandadori.

Heredia, R. S. (1985). *Dirección integrada de proyecto DIP.* Madrid, España: Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales Universidad Politécnica de Madrid.

Horowitz, R. (Septiembre de 2015). *fun4diz.com*. Obtenido de Advanced Systematic Inventive Thinking (ASIT) Technique: http://fun4biz.com/coach/coach/innovation_npd_asit_6t_rh.html

Internacional, O. d. (s.f.). *https://ibpublishing.ibo.org*. Recuperado el 10 de Junio de 2105, de https://ibpublishing.ibo.org/exist/rest/app/tsm.xql?doc=d_0_tok_gui_1304_1_s&part=2&chapter=1

Lomas, C., Burke, M., & Page, C. L. (8 de 2008). Collaboration Tools. *Educase Learning Iniciative*. Recuperado el 28 de 9 de 2012, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Especial:Citar&page=Colaboraci%C3%B3n&id=59432145

LÓPEZ, H. (2006). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO “ENFOQUE EMPRESARIAL CON MIRAS A FUTURO”.

Martinez Aldanondo, J. (Agosto de 2015). *www.catenaria.cl.* Obtenido de Catenaria Gestión del COnocimiento: http://www.catenaria.cl/km/newsletter/newsletter_73.htm

Martínez, E. (02 de 2003). *http://www.bizkaia.net*. Recuperado el 25 de 01 de 2013, de http://www.bizkaia.net/Home2/Archivos/DPTO8/Temas/Pdf/ca_GTcapitulo2.pdf

Máynez Guaderrama, A. I., Cavazos Arroyo, J., & Ibarreche Suarez, S. (2012). Confianza, Compromiso e Intención Para Compartir: ¿Variables Influyentes para Transferir Conocimiento Dentro de las Organizaciones? *Revista Internacional Administración & Finanzas - RIAF, 5*(5), 21-40.

McAfee, A. (2006). Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. *MIT Sloan Management Rewiew*.

Microsoft, C. (05 de 07 de 2010). *SharePoint 2010*. Recuperado el 16 de 10 de 2012, de http://sharepoint.microsoft.com/es-es/Paginas/default.aspx

Moral A., P. J. (2007). *Gestión del Conocimiento.* Madrid: Thomson Editores.

Naranjo, J. (12 de Mayo de 2009). */gestiondelconocimientokm.wordpress.com.* Recuperado el 1 de Agosto de 2014, de http://gestiondelconocimientokm.wordpress.com/2009/05/12/

Nonaka, I. (2007). *Harvard Business School.* America Latina: MBC Develop.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento.* México: Oxford University Press.

O´Brien, J. A. (1999). *Introduction to Information System on Administration.*

Office, M. (05 de 07 de 2010). *Microsoft SharePoint*. Recuperado el 09 de 10 de 2012, de http://office.microsoft.com/es-es/sharepoint-server-help/que-es-sharepoint-HA010378184.aspx

Ospina, L. Y. (2013). Antioquia la más educada :Valorando el saber-hacer de las servidores y las servidores públicos. *Revista Universidad Pontificia Bolivariana, 53*(153), 93.

PHI, P. H. (Agosto de 2015). *www.phinational.org.* Obtenido de MENTORÍA DE PARES: UNA SERIE DE TALLERES PARA AUXILIARES DE CUIDADO PERSONAL EN EL HOGAR Y EN ASILOS: http://phinational.org/sites/phinational.org/files/wp-content/uploads/2008/05/pmsp_i1-i19.pdf

Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Cocreating.* Boston: Harvard Business Press.

Saez Vaca, F., Garcia, O., Palao, J., & Rojo, P. (2003). *Temas Básicos De Innovación Tecnológica En Las Empresas.*

Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy & Leadership*, 10-16.

Saldarriaga, J. G. (05 de Mayo de 2011). *www.icesi.edu.co.* Recuperado el 6 de Septiembre de 2014, de

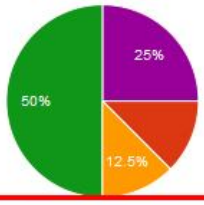
http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1605/html
Sandulli, F., & Chesbrough, H. (2009). Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*.
Sarvary, M. (1999). Knowledge management and competition in the. *California Management Review*, 95-107.
Segarra Mercedes y Bon Lusar Juan Carlos. (2005). Conceptos, Tipos y Dimensión del COnocimiento. *Revista de Economía y Empresa* (52 y 53), 180-184.
Senn A., J. (s.f.). *Sistemas de Información para la Administración.*
SIF, S. I. (Agosto de 2015). *www.antioquia.gov.co.* Obtenido de Gobernacion de Antioquia: http://isolucion.antioquia.gov.co/isolucion/FrameSetGeneral.asp?Pagina=ListadoMaestroDocumentos3.asp
Trespalacios Gutiérrez, J., Vázquez Casielles, R., & Bello Acebrón, L. (2005). *Investigación de Mercados.* Madrid: Paraninfo S.A.
Vega, C. A. (2005). *www.eumed.net.* Recuperado el 10 de Agosto de 2014, de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2007/cavl/Modelos%20de%20Administracion%20del%20Conocimiento.htm
Wikipedia, C. (6 de 9 de 2012). *Wikipedia.* Recuperado el 28 de 9 de 2012, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Especial:Citar&page=Colaboraci%C3%B3n&id=59432145
Zapata Cantú, L. E. (2004). Factores que intervienen en la Transferencia de Conocimiento. Factores que intervienen en la Transferencia de Conocimiento, Bettaterra.

ANEXOS

ANEXO 1 - RESUMEN GRAFICO DE LA ENCUESTA

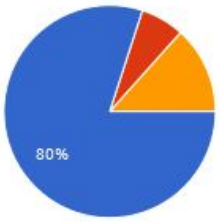
PERFIL DEL ENCUESTADO

1. Actualmente qué cargo desempeña en la Dirección de Valorización:



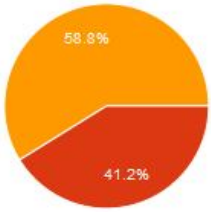
Director de Departamento	0	0%
Profesional Especializado	2	12.5%
Profesional Universitario	2	12.5%
Tecnico Operativo	8	50%
Auxiliar Administrativo	4	25%

2. Cual es su tipo de vinculación



Carrera Administrativa	12	80%
Contratista	1	6.7%
Libre nombramiento	2	13.3%
Empleado en misión (outsourcing)	0	0%

3. Cuánto tiempo lleva laborando en la Gobernación de Antioquia



Menos de 1 año	0	0%
Mas de 1 y menos de 5 años	7	41.2%
Mas de 5 años.	10	58.8%

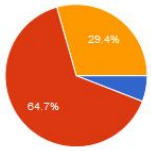
PERCEPCION DE ACTITUDES

4. En la Gobernación de Antioquia y concretamente en la DVGA se estimula continuamente la generación de nuevos conocimientos e ideas, que permitan desarrollar las labores de una forma más eficiente?

Alto: Se estimula permanentemente la generación de nuevas ideas o conocimientos y existen políticas y estrategias que lo promueven.	2	11.8%
Medio: Aunque se valora el nuevo conocimiento no existen políticas claras y estímulos para que las personas propongan y gestionen nuevas ideas.	11	64.7%

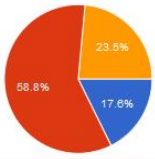
Bajo: No se promueve la creación de nuevas ideas, ni se tienen estrategias que estimulen la innovación y la creación de nuevo conocimiento.	4	23.5%

5. La estrategia, la misión, los valores, los objetivos y las políticas de la Dirección de Valorización (Gobernación) enmarcados dentro del plan de Desarrollo General de la Gobernación de Antioquia están claramente definidos y todos los empleados los conocen suficientemente y son conscientes de ellos?



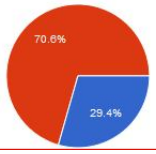
Alto: Los empleados tienen clara conciencia y conocimiento de la misión, objetivos, estrategia, valores y normas y se cumplen y aplican constantemente dentro de la DVGA. También tienen claramente identificados los procesos misionales de la Gobernación en los cuales están enmarcadas las actividades que desempeñan.	1	5.9%
Medio: Se saben dónde consultar y cómo encontrar todos los componentes y líneas del plan de Desarrollo, pero no se enmarcan dentro de las actividades y estrategias que cada uno desempeña en sus labores diarias.	11	64.7%
Bajo: No se conoce ni se actúa conscientemente dentro de las líneas estratégicas del plan de desarrollo sino dentro de las directrices ordenadas por el nivel jerárquico correspondiente.	5	29.4%

6. La comunicación tanto entre jefes de área y subalternos como entre los mismos compañeros es abierta y franca, permite transmitir claramente las inquietudes, problemas y mejores formas de realizar las tareas y funciones y en ella participan todos los Empleados?



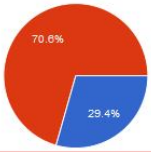
Alto: Se comunican frecuente y fluidamente las ideas e inquietudes en todos los niveles, lo que permite mejorar y orientar el trabajo de la Dirección.	3	17.6%
Medio: Aunque se da una mediana comunicación entre los diferentes niveles, esto no se refleja en una mejora en los procesos y tareas en cada una de las áreas de la Dirección.	10	58.8%
Bajo: Existe nula o muy poca comunicación entre compañeros y directivos enfocada a la solución de problemas y mejores formas de realizar las tareas.	4	23.5%

7. El trabajo en equipo es algo común dentro de la DVGA, se realiza de forma colaborativa, es decir, cada uno aporta lo que le corresponde para lograr el objetivo final dentro de su área de trabajo?



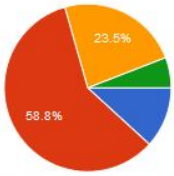
Alto: Casi todas las actividades requieren el trabajo en equipo y colaborativo y se logran efectivamente mejores resultados en cada área de trabajo. Además, se utilizan herramientas informáticas que facilitan el trabajo colaborativo	5	29.4%
Medio: Sólo en algunas ocasiones se realiza el trabajo en equipo porque cada uno realiza funciones que no requieren el trabajo colaborativo.	12	70.6%
Bajo: No se requiere casi nunca que se trabaje en equipo, porque las actividades son muy concisas y cada quien desarrolla el trabajo a su manera, y evita al máximo tener que recurrir a la ayuda o colaboración de directivos o compañeros.	0	0%

8. En la Dirección de Valorización establece permanente contacto con el entorno externo, es decir con los contribuyentes, proveedores y entidades que requieren nuestros servicios, se reciben y atienden positivamente de ellos sus sugerencias, solicitudes, y experiencias y se valoran efectivamente sus opiniones y aportes para el mejoramiento de los procesos de la Dirección?



Alto: Se genera un alto contacto con los contribuyentes, y agentes externos y el nivel de atención que se da a sus solicitudes y demandas es una prioridad dentro de la Dirección. Además se busca permanentemente ofrecerles mejores servicios y beneficios y aprender de sus inquietudes y opiniones. Los usuarios pueden contar con una plataforma o herramienta donde pueden enviar sus solicitudes y sugerencias.	5	29.4%
Medio: Aunque las labores de la Dirección requieren que haya un contacto con el entorno externo (contribuyentes, proveedores, entidades, etc.), no se logra un nivel de atención adecuado y efectivo.	12	70.6%
Bajo: Existe muy poco contacto con los contribuyente y personal externo, lo que hace que las labores y metas de la Dirección no se puedan lograr.	0	0%

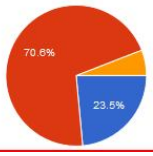
9. Ha escuchado hablar alguna vez de Gestión del conocimiento?



a) -Sí, y en la Dirección de Valorización o en la Gobernación se ha iniciado a trabajar en la GC.	2	11.8%
b) -El concepto es conocido para mí, pero en general se percibe que no se entiende mucho de la GC en la DVGA.	10	58.8%
c) -He escuchado algo sobre la GC. pero es un concepto muy vago que solo he oído mencionar en algunas reuniones o a través de los medios internos como intranet, Isolution, pero no he indagado sobre su significado y alcance.	4	23.5%
d) -Nunca. Es un concepto que no conozco y del cual no comprendo su alcance y finalidad.	1	5.9%

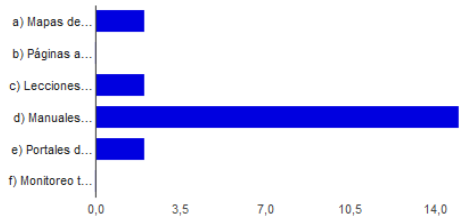
Identificación/localización del conocimiento:

10. En qué nivel considera que se tienen identificadas las necesidades de información, los procesos en los que cada empleado participa y la ubicación de dicha información de tal forma que el desempeño de las actividades se haga de la manera más eficiente posible?



Alto: Se identifican fácilmente las personas que poseen el conocimiento y la experiencia y que permiten orientar la labor de otros funcionarios, Además se identifican y localizan fácilmente informes, documentos electrónicos y/o sistemas de información que almacenan conocimiento importante y requerido para el desarrollo de las funciones propias.	4	23.5%
Medio: El conocimiento se encuentra almacenado en diferentes medios y lo poseen diferentes funcionarios, pero no se utiliza o se encuentra de manera eficiente para el desarrollo de las actividades propias de la DVGA.	12	70.6%
Bajo: No se sabe dónde encontrar la información y los empleados realizan sus funciones sólo con el conocimiento propio que han desarrollado autónomamente por su propia capacitación, y no utilizan herramientas donde se puedan ubicar manuales, informes, documentos. Adicionalmente hay resistencia a compartir información entre las diferentes áreas y/o equipos de trabajo.	1	5.9%

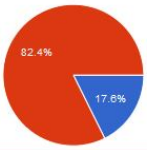
11. Cuál o cuáles de las siguientes herramientas para la identificación del conocimiento se usa dentro de la DVGA



a) Mapas de Conocimiento: que nos indica cuál es el conocimiento existente y dónde se encuentra, pero que no contiene al mismo conocimiento, solo la referencia de donde encontrarlo, configurándose como una guía.(Quintana Fundora, 2006)	2	11.8%
b) Páginas amarillas de expertos: herramienta de almacenamiento, búsqueda y recuperación de información sobre los expertos de la empresa.	0	0%
c) Lecciones Aprendidas: Tiene por objeto registrar de una manera estructurada y, en un sistema informático , las experiencias más sobresalientes y exitosas como resultado de proyectos, programas o acciones emprendidas por la entidad.	2	11.8%
d) Manuales de funciones y competencias (sistema G+)	15	88.2%
e) Portales de conocimiento: Aplicaciones donde se presenta información relevante y necesaria para el desempeño de las funciones.	2	11.8%
f) Monitoreo tecnológico y de conocimiento: Actividad mediante la cual se está en constante atención sobre el entorno para encontrar actividades y tecnologías que puedan mejorar los procesos de la DVGA.	0	0%

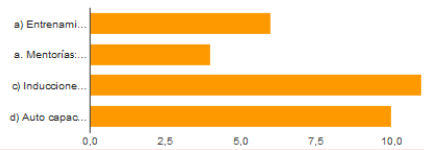
Adquisición/aprendizaje del conocimiento.

12. En la DVGA se realizan actividades que permitan que las personas adquieran más y mejoren su conocimiento para el desarrollo de sus actividades?



Alto: El conocimiento se adquiere a través de la capacitación y entrenamiento, desde manuales de funciones y bases de datos de conocimiento o repositorios de información, acompañamiento de personas con mayor experiencia y se dispone de espacios que permiten la creación, uso y difusión del conocimiento.	3	17.6%
Medio: No se da mucho énfasis a la capacitación y entrenamiento, sólo se gestiona de manera informativa ya que cada empleado, dentro del desarrollo diario de sus funciones va adquiriendo los conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus tareas.	14	82.4%
Bajo: No existe ningún plan de inducción ni entrenamiento y el conocimiento se adquiere de manera autónoma e independiente por medio de la lectura de documentos escritos y/o electrónicos.	0	0%

13. Cuál o cuáles de las siguientes herramientas se usan dentro de la DVGA para la Adquisición y desarrollo del conocimiento necesario en el desempeño de las funciones:

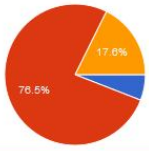


a) Entrenamientos: ayuda para integrar al nuevo servidor al proceso de aprendizaje práctico de los diferentes procedimientos que deberá realizar dentro del desempeño de sus funciones	6	35.3%
a. Mentorías: actividades de entrenamiento en campo (experiencia real en los proyectos) dirigidas por un	4	23.5%

profesional experto, orientadas a la transferencia de conocimiento.		
c) Inducciones: actividades de inducción orientadas a la adopción de conocimiento en los procesos organizacionales y marcos tecnológicos definidos por la Dirección de Valorización.	11	64.7%
d) Auto capacitación: desde alguna base de datos de conocimiento o repositorios de información (Intranet, sistema G+, Isolution,etc), los interesados realizan actividades de lectura y asimilación de conceptos en cada uno de los procesos de la dirección.	10	58.8%

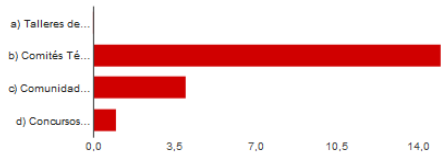
Creación y Desarrollo del conocimiento.

14. Cómo considera que la DVGA propicia o estimula la creación y desarrollo de nuevos conocimientos para lograr el mejoramiento y la innovación de sus procesos?



Alto: La DVGA tiene definida una estrategia para desarrollar el conocimiento (por ejemplo, proyectos de Investigación y desarrollo), se estimula continuamente a los funcionarios para generar nuevos conocimientos e ideas y se apoyan iniciativas de intercambio de experiencias e inter aprendizaje con otras entidades públicas y privadas.	1	5.9%
Medio: El conocimiento nuevo que se genera es producto de las necesidades inmediatas y el flujo de trabajo cotidiano, pero no como un objetivo trazado y determinado como una política y estrategia.	13	76.5%
Bajo: No se promueve el desarrollo de nuevo conocimiento y además algunas actividades o nuevas procesos corren el riesgo de perderse ya que no existe un método o herramienta para poderla registrar y compartir.	3	17.6%

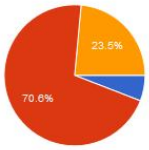
15. Cuál o cuáles de las siguientes herramientas se utilizan para que los empleados de la DVGA creen y desarrollen nuevos conocimientos e ideas que permitan el mejoramiento continuo.



a) Talleres de Creatividad: espacios conversacionales para generar ideas de mejoramiento o desarrollo de nuevos servicios o mejores formas de realizar los procesos que ofrece la Dirección de valorización a sus grupos de interés.	0	0%
b) Comités Técnicos: espacios conversacionales internos, donde los expertos o referentes en cada uno de los procesos o tareas de la Dirección comparten experiencias, ideas, conocimiento, resuelven problemas asociados a cada uno de los programas de proyecto.	15	88.2%
c) Comunidades de práctica: espacios en los cuales se generan vínculos con comunidades internas y externas a la Dirección de Valorización para trabajar en la adopción y transferencia de conocimiento en los procesos y tareas definidos por la Dirección de Valorización.	4	23.5%
d) Concursos de Creatividad y solución de problemas: Propiciados para la solución de uno o varios problemas específicos dentro de la entidad.	1	5.9%

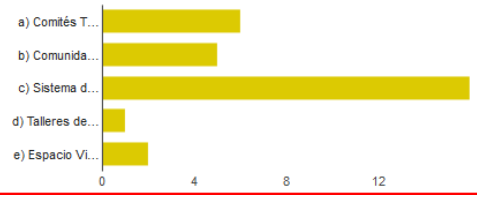
Distribución/transferencia del conocimiento

16. Qué nivel considera que se tiene en la DVGA en cuanto a la distribución y transferencia del conocimiento que se genera para que todas las personas de la Dirección y de la Gobernación puedan hacer un uso adecuado de la información y apropiarlo para su propio aprendizaje y para el desempeño de sus actividades?



Alto: En la DVGA se tiene la cultura de sistematizar y compartir el conocimiento, se realizan actividades de trabajo colaborativo entre las diferentes áreas donde se comparten ideas y experiencias entre los funcionarios y se utilizan técnicas y herramientas para transmitirlo tales como medios electrónicos (teléfono, correo electrónico, chat, intranet, etc). Existen herramientas tecnológicas que facilitan la gestión del conocimiento. Por ejemplo, plataforma para la gestión de ideas o acciones de mejora y colaboración a partir de la información que se genera en los proyectos, gestión de grupos de interés, entre otras.	1	5.9%
Medio: Aunque se comparte el conocimiento de manera espontánea y cotidiana, no existe una práctica o técnica que permita que este conocimiento se sistematice o se conserve adecuadamente para que sea constantemente evaluado y consultado para el desarrollo de las actividades.	12	70.6%
Bajo: El compartir el conocimiento no es una práctica común y menos aún se utilizan técnicas para conservar, sistematizar y transmitir dicho conocimiento dentro de la DVGA.	4	23.5%

17. Cuál o cuáles herramientas para compartir, transferir o distribuir el conocimiento se utiliza dentro de la DVGA.



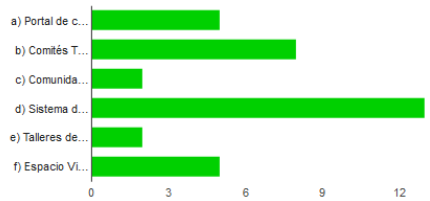
a) Comités Técnicos: espacios conversacionales internos, donde los expertos o referentes en cada uno de los procesos o tareas de la Dirección comparten experiencias, ideas, conocimiento, resuelven problemas asociados a cada uno de los programas de proyecto.	6	35.3%
b) Comunidades de práctica: espacios en los cuales se generan vínculos con comunidades internas y externas a la Dirección de Valorización para trabajar en la adopción y transferencia de conocimiento en los procesos y tareas definidos por la Dirección de Valorización.	5	29.4%
c) Sistema de Gestión Documental (Software Mercurio)	16	94.1%
d) Talleres de Creatividad: espacios conversacionales para generar ideas de mejoramiento o desarrollo de nuevos servicios o mejores formas de realizar los procesos que ofrece la Dirección de valorización a sus grupos de interés.	1	5.9%
e) Espacio Virtual del Conocimiento: espacio en donde se promueve la interacción entre servidoras y servidores para la generación del conocimiento, para luego gestionarlo y hacerlo sintético y de fácil acceso, según la teoría de Gestión del Conocimiento en Red (Fernández, 2013), para llevar a cabo las funciones de una forma innovadora.	2	11.8%

Aplicación / Uso del conocimiento.

18. Considera que el uso que se da al Conocimiento en la DVGA es adecuado y permite tomar decisiones, definir acciones y diseñar planes que permitan un desarrollo mejor de las actividades?

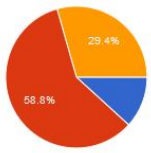
Alto: Se utiliza adecuada y oportunamente el conocimiento para la toma de decisiones y para mejorar los servicios y los requerimientos de comunidad y usuarios internos y externos. Además se fomentan espacios de intercambios de información adecuados entre la DVGA y la comunidad (contribuyentes) y usuarios externos.	2	11.8%
Medio: Se hace un uso adecuado de conocimiento dentro de la DVGA, pero el nivel de oportunidad hace que se pierda eficiencia en las acciones y para la toma de decisiones.	13	76.5%
Bajo: El conocimiento y la información que se producen en la DVGA no es el adecuado en cuanto a la calidad, oportunidad y confiabilidad y por lo tanto no se pueden utilizar confiadamente para la toma de decisiones y establecer actuaciones a futuro.	2	11.8%

19. Cuál o cuáles considera que son las herramientas que se utilizan en la DVGA para un uso adecuado y aplicación del conocimiento en las diversas áreas de trabajo.



a) Portal de conocimiento: Aplicaciones que permiten a la entidad liberar información almacenada interna y externamente, y suministrar a los usuarios una única puerta de enlace a la información personalizada que se requiere para las tareas diarias y la toma de decisiones.	5	29.4%
b) Comités Técnicos: espacios conversacionales internos, donde los expertos o referentes en cada uno de los procesos o tareas de la Dirección comparten experiencias, ideas, conocimiento, resuelven problemas asociados a cada uno de los programas de proyecto.	8	47.1%
c) Comunidades de práctica: espacios en los cuales se generan vínculos con comunidades internas y externas a la Dirección de Valorización para trabajar en la adopción y transferencia de conocimiento en los procesos y tareas definidos por la Dirección de Valorización.	2	11.8%
d) Sistema de Gestión Documental (Software Mercurio)	13	76.5%
e) Talleres de Creatividad: espacios conversacionales para generar ideas de mejoramiento o desarrollo de nuevos servicios o mejores formas de realizar los procesos que ofrece la Dirección de valorización a sus grupos de interés.	2	11.8%
f) Espacio Virtual del Conocimiento: espacio en donde se promueve la interacción entre servidoras y servidores para la generación del conocimiento, para luego gestionarlo y hacerlo sintético y de fácil acceso, según la teoría de Gestión del Conocimiento en Red (Fernández, 2013), para llevar a cabo las funciones de una forma innovadora.	5	29.4%

20. Cómo percibe el nivel de Conservación y almacenamiento del conocimiento como herramienta para la gestión y el uso adecuado dentro de la DVGA?

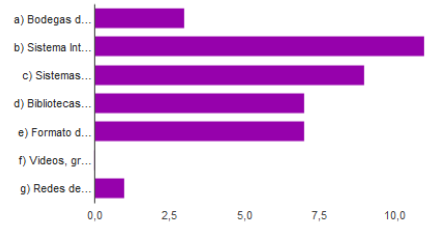


Alto: Se documenta el conocimiento de manera electrónica (documentos de texto, informes, bases de datos) y manual (anotaciones en papel, cuaderno de apuntes). Se documentan y almacenan las buenas prácticas,	2	11.8%

lecciones aprendidas los resultados de investigaciones, publicaciones y estadísticas. Se cuenta con un proceso de gestión documental para trazabilidad de la información (Documentos, imágenes, etc.). Se actualizan constantemente los manuales de funciones o manuales de procedimientos de las diferentes áreas de la DVGA.

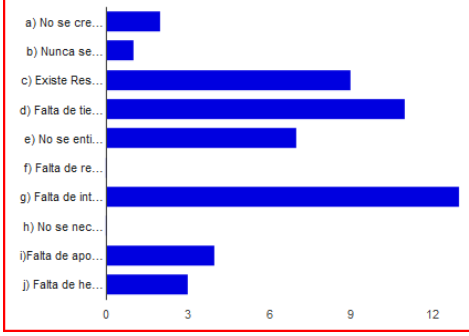
Medio: Se almacena sólo algunos tipos de conocimiento tales como manuales de funciones, sistema de gestión de la calidad, y los legalmente exigidos, pero no se actualizan adecuadamente de forma tal que se conviertan en una verdadera herramienta para la GC.	10	58.8%
Bajo: Sólo se conservan o almacenan los documentos exigidos legalmente y requeridos por instancias de control, pero no se tienen herramientas y métodos para almacenar y compartir el conocimiento que se genera desde diversas fuentes dentro de la DVGA y que permitirán mejorar los procesos de la Entidad.	5	29.4%

21. Cuáles de las siguientes herramientas se implementan y utilizan En la DVGA para la conservación, almacenamiento y permanencia del conocimiento a fin de evitar que éste se pierda o se extinga por falta de instrumentos adecuados:



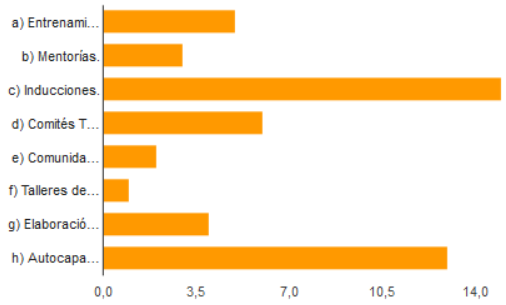
a) Bodegas de Información	3	17.6%
b) Sistema Integrado de Gestión	11	64.7%
c) Sistemas de Repositorios de Información: Donde se almacenan manuales, procedimientos, buenas prácticas (Ej, sistema G+, Intranet, Espacio Virtual del Conocimiento)	9	52.9%
d) Bibliotecas o Manuales Físicos.	7	41.2%
e) Formato de Plan de Entrega del puesto.	7	41.2%
f) Videos, grabaciones de expertos sobre la forma en que se realizan las actividades.	0	0%
g) Redes de multiplicadores: Grupo de personas líderes de los procesos que se encargan de transferir y multiplicar sus conocimientos a uno o varios empleados dentro de su área.	1	5.9%

22. Según su percepción, señale la(s) razón(es) por la(s) que NO se ha implementado un Sistema de Gestión del Conocimiento en La Dirección de Valorización: (puede seleccionar una o varias respuestas)



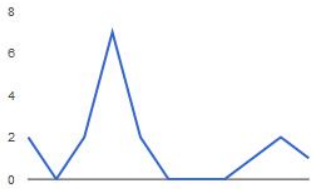
a) No se cree que traiga beneficios potenciales.	2	11.8%
b) Nunca se ha oído hablar de Gestión del Conocimiento.	1	5.9%
c) Existe Resistencia del personal	9	52.9%
d) Falta de tiempo	11	64.7%
e) No se entiende lo que es la Gestión del Conocimiento	7	41.2%
f) Falta de recursos financieros	0	0%
g) Falta de interés	13	76.5%
h) No se necesita	0	0%
i)Falta de apoyo de la alta dirección	4	23.5%
j) Falta de herramientas y tecnologías	3	17.6%

23. Ha participado Ud. en una o algunas de las siguientes actividades que tienen que ver con Gestión del conocimiento?



a) Entrenamientos.	5	29.4%
b) Mentorías.	3	17.6%
c) Inducciones.	15	88.2%
d) Comités Técnicos.	6	35.3%
e) Comunidades de Prácticas.	2	11.8%
f) Talleres de Creatividad.	1	5.9%
g) Elaboración de documentación funcional o técnica.	4	23.5%
h) Autocapacitación	13	76.5%

Número de respuestas diarias



ANEXO 2 - ENCUESTA PARA EL DIAGNOSTICO DEL ESTADO DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LA DIRECCION DE VALORIZACION DE LA GOBERNACION DE ANTIOQUIA

Actualmente se está desarrollando un Proyecto de Investigación denominado "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO PARA LA DIRECCION DE VALORIZACION DE LA GOBERNACION DE ANTIOQUIA", en el marco de la Especialización en Gestión de Información y Bases de Datos en la Universidad San Buenaventura, en el cual el investigador principal es el Ing. Carlos Orlando Zuluaga y cuenta con la asesoría de el Msc Ricardo Alonso Gallego Burgos. Esta Propuesta está enmarcada dentro del Modelo General de Gestión del Conocimiento de la Gobernación de Antioquia diseñado y definido por la Secretaria de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional. El principal objetivo es Proponer un modelo de gestión del Conocimiento para la Dirección de Valorización de la Gobernación de Antioquia (DVGA) que permita la adopción y transferencia de conocimiento para mejorar los procesos de la Dirección.

La presente encuesta busca conocer la opinión de los empleados de la DVGA sobre el nivel de familiaridad con los conceptos de la Gestión del Conocimiento (GC), percibir e identificar si se han desarrollado actividades, procesos y herramientas relacionados con la GC lo cual permitirá elaborar un diagnóstico sobre el estado actual, de tal forma que sirva de punto de partida para el diseño y propuesta de un modelo de GC para la DVGA.

La información suministrada será mantenida bajo estricta confidencialidad y sólo será utilizada con los fines aquí expresados, los cuales son estrictamente académicos y de manejo corporativo de la Gobernación de Antioquia.

Para efectos de esta encuesta se darán algunos conceptos o definiciones que ayudarán a dar claridad a los encuestados:

Conocimiento: Es la información que las personas poseen en su mente, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que al aplicarlos en una organización se vuelven útiles … Alavi y Leidner (2003:19)
Gestión del conocimiento: es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas (Nonaka & Takeuchi, 1995)
Conocimiento explícito: Es un tipo de conocimiento objetivo y que se encuentra expresado con claridad en documentos, prácticas, manuales, tutoriales, etc.

Conocimiento tácito: Es el conocimiento que está en el individuo y en su manera de interpretar la realidad, es subjetivo, difícil de comunicar, registrar, documentar o enseñar.

Redes de colaboración: es un conjunto de personas que aportan trabajo intelectual a un proyecto con un objetivo común al grupo. (González, 2011).

*Obligatorio

PERFIL DEL ENCUESTADO

Las preguntas de la uno (1) a la tres (3) se plantean con el propósito de conocer características de los encuestados (nivel del cargo ocupado, tipo de vinculación, tiempo de servicio) y encontrar patrones de percepción por grupos dentro de la DVGA.

1. Actualmente qué cargo desempeña en la Dirección de Valorización:
(Respuesta No Obligatoria)

- o ☐ Director de Departamento
- o ☐ Profesional Especializado
- o ☐ Profesional Universitario
- o ☐ Técnico Operativo
- o ☐ Auxiliar Administrativo

2. Cuál es su tipo de vinculación
(Respuesta No Obligatoria)

- o ☐ Carrera Administrativa
- o ☐ Contratista
- o ☐ Libre nombramiento
- o ☐ Empleado en misión (outsourcing)

3. Cuánto tiempo lleva laborando en la Gobernación de Antioquia *

- o ☐ Menos de 1 año
- o ☐ Más de 1 y menos de 5 años
- o ☐ Más de 5 años.

PERCEPCION DE ACTITUDES

Las preguntas de la 4 a la 8 tienen como objetivo identificar la manera como se perciben algunos procesos y herramientas que se identifican con la GC, lo cual permitirá determinar si se realizan o no algunas actividades que son propias de la Gestión del conocimiento. La respuesta se da seleccionado el nivel que considere sea el que mejor se acomode a su percepción.

4. En la Gobernación de Antioquia y concretamente en la DVGA se estimula continuamente la generación de nuevos conocimientos e ideas, que permitan desarrollar las labores de una forma más eficiente? *

- o ☐ Alto: Se estimula permanentemente la generación de nuevas ideas o conocimientos y existen políticas y estrategias que lo promueven.
- o ☐ Medio: Aunque se valora el nuevo conocimiento no existen políticas claras y estímulos para que las personas propongan y gestionen nuevas ideas.
- o ☐ Bajo: No se promueve la creación de nuevas ideas, ni se tienen estrategias que estimulen la innovación y la creación de nuevo conocimiento.

5. La estrategia, la misión, los valores, los objetivos y las políticas de la Dirección de Valorización (Gobernación) enmarcados dentro del plan de Desarrollo General de la

Gobernación de Antioquia están claramente definidos y todos los empleados los conocen suficientemente y son conscientes de ellos? *

- o Alto: Los empleados tienen clara conciencia y conocimiento de la misión, objetivos, estrategia, valores y normas y se cumplen y aplican constantemente dentro de la DVGA. También tienen claramente identificados los procesos misionales de la Gobernación en los cuales están enmarcadas las actividades que desempeñan.
- o Medio: Se saben dónde consultar y cómo encontrar todos los componentes y líneas del plan de Desarrollo, pero no se enmarcan dentro de las actividades y estrategias que cada uno desempeña en sus labores diarias.
- o Bajo: No se conoce ni se actúa conscientemente dentro de las líneas estratégicas del plan de desarrollo sino dentro de las directrices ordenadas por el nivel jerárquico correspondiente.

6. La comunicación tanto entre jefes de área y subalternos como entre los mismos compañeros es abierta y franca, permite transmitir claramente las inquietudes, problemas y mejores formas de realizar las tareas y funciones y en ella participan todos los Empleados? *

- o Alto: Se comunican frecuente y fluidamente las ideas e inquietudes en todos los niveles, lo que permite mejorar y orientar el trabajo de la Dirección.
- o Medio: Aunque se da una mediana comunicación entre los diferentes niveles, esto no se refleja en una mejora en los procesos y tareas en cada una de las áreas de la Dirección.
- o Bajo: Existe nula o muy poca comunicación entre compañeros y directivos enfocada a la solución de problemas y mejores formas de realizar las tareas.

7. El trabajo en equipo es algo común dentro de la DVGA, se realiza de forma colaborativa, es decir, cada uno aporta lo que le corresponde para lograr el objetivo final dentro de su área de trabajo? *

- o Alto: Casi todas las actividades requieren el trabajo en equipo y colaborativo y se logran efectivamente mejores resultados en cada área de trabajo. Además, se utilizan herramientas informáticas que facilitan el trabajo colaborativo
- o Medio: Sólo en algunas ocasiones se realiza el trabajo en equipo porque cada uno realiza funciones que no requieren el trabajo colaborativo.
- o Bajo: No se requiere casi nunca que se trabaje en equipo, porque las actividades son muy concisas y cada quien desarrolla el trabajo a su manera, y evita al máximo tener que recurrir a la ayuda o colaboración de directivos o compañeros.

8. En la Dirección de Valorización establece permanente contacto con el entorno externo, es decir con los contribuyentes, proveedores y entidades que requieren nuestros servicios, se reciben y atienden positivamente de ellos sus sugerencias, solicitudes, y experiencias y se valoran efectivamente sus opiniones y aportes para el mejoramiento de los procesos de la Dirección? *

- Alto: Se genera un alto contacto con los contribuyentes, y agentes externos y el nivel de atención que se da a sus solicitudes y demandas es una prioridad dentro de la Dirección. Además se busca permanentemente ofrecerles mejores servicios y beneficios y aprender de sus inquietudes y opiniones. Los usuarios pueden contar con una plataforma o herramienta donde pueden enviar sus solicitudes y sugerencias.
- Medio: Aunque las labores de la Dirección requieren que haya un contacto con el entorno externo (contribuyentes, proveedores, entidades, etc), no se logra un nivel de atención adecuado y efectivo.
- Bajo: Existe muy poco contacto con los contribuyente y personal externo, lo que hace que las labores y metas de la Dirección no se puedan lograr.

DIAGNOSTICO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO

Las preguntas de la 9 a la 21 tienen como objetivo identificar el nivel en que se encuentra la Gestión del Conocimiento dentro de la DVGA y si se llevan a cabo actividades que tienen que ver con los procesos de GC. Estos procesos se clasifican en varias actividades básicas como son: la Identificación del Conocimiento, La adquisición, apropiación o interiorización, la creación de nuevos conocimientos y la distribución y transferencia y el uso y aprendizaje y el almacenamiento del conocimiento.

9. Ha escuchado hablar alguna vez de Gestión del conocimiento? *

- a) -Sí, y en la Dirección de Valorización o en la Gobernación se ha iniciado a trabajar en la GC.
- b) -El concepto es conocido para mí, pero en general se percibe que no se entiende mucho de la GC en la DVGA.
- c) -He escuchado algo sobre la GC. pero es un concepto muy vago que solo he oído mencionar en algunas reuniones o a través de los medios internos como intranet, Isolution, pero no he indagado sobre su significado y alcance.
- d) -Nunca. Es un concepto que no conozco y del cual no comprendo su alcance y finalidad.

Identificación/localización del conocimiento:

Este es el proceso en el cual se identifican las necesidades de información, documentación y conocimiento y su ubicación, ya sea interna o externa, y el flujo del conocimiento que permitan desarrollar las actividades individuales dentro de la DVGA.

10. En qué nivel considera que se tienen identificadas las necesidades de información, los procesos en los que cada empleado participa y la ubicación de dicha información de tal forma que el desempeño de las actividades se haga de la manera más eficiente posible? *

- Alto: Se identifican fácilmente las personas que poseen el conocimiento y la experiencia y que permiten orientar la labor de otros funcionarios, Además se identifican y localizan fácilmente informes, documentos electrónicos y/o sistemas de

información que almacenan conocimiento importante y requerido para el desarrollo de las funciones propias.

- Medio: El conocimiento se encuentra almacenado en diferentes medios y lo poseen diferentes funcionarios, pero no se utiliza o se encuentra de manera eficiente para el desarrollo de las actividades propias de la DVGA.
- Bajo: No se sabe dónde encontrar la información y los empleados realizan sus funciones sólo con el conocimiento propio que han desarrollado autónomamente por su propia capacitación, y no utilizan herramientas donde se puedan ubicar manuales, informes, documentos. Adicionalmente hay resistencia a compartir información entre las diferentes áreas y/o equipos de trabajo.

11. Cuál o cuáles de las siguientes herramientas para la identificación del conocimiento se usa dentro de la DVGA *

Puede seleccionar varias opciones

- a) Mapas de Conocimiento: que nos indica cuál es el conocimiento existente y dónde se encuentra, pero que no contiene al mismo conocimiento, solo la referencia de donde encontrarlo, configurándose como una guía.(Quintana Fundora, 2006)
- b) Páginas amarillas de expertos: herramienta de almacenamiento, búsqueda y recuperación de información sobre los expertos de la empresa.
- c) Lecciones Aprendidas: Tiene por objeto registrar de una manera estructurada y, en un sistema informático , las experiencias más sobresalientes y exitosas como resultado de proyectos, programas o acciones emprendidas por la entidad.
- d) Manuales de funciones y competencias (sistema G+)
- e) Portales de conocimiento: Aplicaciones donde se presenta información relevante y necesaria para el desempeño de las funciones.
- f) Monitoreo tecnológico y de conocimiento: Actividad mediante la cual se está en constante atención sobre el entorno para encontrar actividades y tecnologías que puedan mejorar los procesos de la DVGA.

Adquisición/aprendizaje del conocimiento.

Es el proceso mediante el cual se interioriza o se aprende el conocimiento que se encuentra en diferentes fuentes, tales como manuales, experiencias, entrenamientos, capacitación, autoaprendizaje y que permite desempeñar el trabajo asignado y crear nuevo conocimiento.

12. En la DVGA se realizan actividades que permitan que las personas adquieran más y mejoren su conocimiento para el desarrollo de sus actividades? *

- Alto: El conocimiento se adquiere a través de la capacitación y entrenamiento, desde manuales de funciones y bases de datos de conocimiento o repositorios de información, acompañamiento de personas con mayor experiencia y se dispone de espacios que permiten la creación, uso y difusión del conocimiento.

- Medio: No se da mucho énfasis a la capacitación y entrenamiento, sólo se gestiona de manera informativa ya que cada empleado, dentro del desarrollo diario de sus funciones va adquiriendo los conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus tareas.
- Bajo: No existe ningún plan de inducción ni entrenamiento y el conocimiento se adquiere de manera autónoma e independiente por medio de la lectura de documentos escritos y/o electrónicos.

13. Cuál o cuáles de las siguientes herramientas se usan dentro de la DVGA para la Adquisición y desarrollo del conocimiento necesario en el desempeño de las funciones: *

Puede seleccionar varias opciones a la vez

- a) Entrenamientos: ayuda para integrar al nuevo servidor al proceso de aprendizaje práctico de los diferentes procedimientos que deberá realizar dentro del desempeño de sus funciones
- a. Mentorías: actividades de entrenamiento en campo (experiencia real en los proyectos) dirigidas por un profesional experto, orientadas a la transferencia de conocimiento.
- c) Inducciones: actividades de inducción orientadas a la adopción de conocimiento en los procesos organizacionales y marcos tecnológicos definidos por la Dirección de Valorización.
- d) Auto capacitación: desde alguna base de datos de conocimiento o repositorios de información (Intranet, sistema G+, Isolution,etc), los interesados realizan actividades de lectura y asimilación de conceptos en cada uno de los procesos de la dirección.

Creación y Desarrollo del conocimiento.

Es el proceso por el cual una vez adquirido el conocimiento, se desarrolla de tal forma que se convierte en generador de nuevo conocimiento mediante los procesos de innovación e investigación que permiten evolucionar y darle más valor a los procesos desarrollados en la organización.

14. Cómo considera que la DVGA propicia o estimula la creación y desarrollo de nuevos conocimientos para lograr el mejoramiento y la innovación de sus procesos? *

- Alto: La DVGA tiene definida una estrategia para desarrollar el conocimiento (por ejemplo, proyectos de Investigación y desarrollo), se estimula continuamente a los funcionarios para generar nuevos conocimientos e ideas y se apoyan iniciativas de intercambio de experiencias e inter aprendizaje con otras entidades públicas y privadas.
- Medio: El conocimiento nuevo que se genera es producto de las necesidades inmediatas y el flujo de trabajo cotidiano, pero no como un objetivo trazado y determinado como una política y estrategia.

- Bajo: No se promueve el desarrollo de nuevo conocimiento y además algunas actividades o nuevas procesos corren el riesgo de perderse ya que no existe un método o herramienta para poderla registrar y compartir.

15. Cuál o cuáles de las siguientes herramientas se utilizan para que los empleados de la DVGA creen y desarrollen nuevos conocimientos e ideas que permitan el mejoramiento continuo. *

Puede seleccionar varias opciones a la vez

- a) Talleres de Creatividad: espacios conversacionales para generar ideas de mejoramiento o desarrollo de nuevos servicios o mejores formas de realizar los procesos que ofrece la Dirección de valorización a sus grupos de interés.
- b) Comités Técnicos: espacios conversacionales internos, donde los expertos o referentes en cada uno de los procesos o tareas de la Dirección comparten experiencias, ideas, conocimiento, resuelven problemas asociados a cada uno de los programas de proyecto.
- c) Comunidades de práctica: espacios en los cuales se generan vínculos con comunidades internas y externas a la Dirección de Valorización para trabajar en la adopción y transferencia de conocimiento en los procesos y tareas definidos por la Dirección de Valorización.
- d) Concursos de Creatividad y solución de problemas: Propiciados para la solución de uno o varios problemas específicos dentro de la entidad.

Distribución/transferencia del conocimiento

Este proceso tiene como objetivo identificar las formas de transferencia del conocimiento con el fin de que sea accesible y útil para todos los miembros de la entidad y que esté siempre disponible y se pueda administrar, revisar y actualizar.

16. Qué nivel considera que se tiene en la DVGA en cuanto a la distribución y transferencia del conocimiento que se genera para que todas las personas de la Dirección y de la Gobernación puedan hacer un uso adecuado de la información y apropiarlo para su propio aprendizaje y para el desempeño de sus actividades? *

- Alto: En la DVGA se tiene la cultura de sistematizar y compartir el conocimiento, se realizan actividades de trabajo colaborativo entre las diferentes áreas donde se comparten ideas y experiencias entre los funcionarios y se utilizan técnicas y herramientas para transmitirlo tales como medios electrónicos (teléfono, correo electrónico, chat, intranet, etc). Existen herramientas tecnológicas que facilitan la gestión del conocimiento. Por ejemplo, plataforma para la gestión de ideas o acciones de mejora y colaboración a partir de la información que se genera en los proyectos, gestión de grupos de interés, entre otras.
- Medio: Aunque se comparte el conocimiento de manera espontánea y cotidiana, no existe una práctica o técnica que permita que este conocimiento se sistematice o se

conserve adecuadamente para que sea constantemente evaluado y consultado para el desarrollo de las actividades.

- o Bajo: El compartir el conocimiento no es una práctica común y menos aún se utilizan técnicas para conservar, sistematizar y transmitir dicho conocimiento dentro de la DVGA.

17. Cuál o cuáles herramientas para compartir, transferir o distribuir el conocimiento se utiliza dentro de la DVGA. *

Puede seleccionar varias opciones a la vez

- o a) Comités Técnicos: espacios conversacionales internos, donde los expertos o referentes en cada uno de los procesos o tareas de la Dirección comparten experiencias, ideas, conocimiento, resuelven problemas asociados a cada uno de los programas de proyecto.
- o b) Comunidades de práctica: espacios en los cuales se generan vínculos con comunidades internas y externas a la Dirección de Valorización para trabajar en la adopción y transferencia de conocimiento en los procesos y tareas definidos por la Dirección de Valorización.
- o c) Sistema de Gestión Documental (Software Mercurio)
- o d) Talleres de Creatividad: espacios conversacionales para generar ideas de mejoramiento o desarrollo de nuevos servicios o mejores formas de realizar los procesos que ofrece la Dirección de valorización a sus grupos de interés.
- o e) Espacio Virtual del Conocimiento: espacio en donde se promueve la interacción entre servidoras y servidores para la generación del conocimiento, para luego gestionarlo y hacerlo sintético y de fácil acceso, según la teoría de Gestión del Conocimiento en Red (Fernández, 2013), para llevar a cabo las funciones de una forma innovadora.

Aplicación / Uso del conocimiento.

En este proceso se da un uso adecuado al conocimiento para la toma de decisiones, desarrollo de actividades y es donde se le da su verdadero valor como insumo para la gestión y el desarrollo.

18. Considera que el uso que se da al Conocimiento en la DVGA es adecuado y permite tomar decisiones, definir acciones y diseñar planes que permitan un desarrollo mejor de las actividades? *

- o Alto: Se utiliza adecuada y oportunamente el conocimiento para la toma de decisiones y para mejorar los servicios y los requerimientos de comunidad y usuarios internos y externos. Además se fomentan espacios de intercambios de información adecuados entre la DVGA y la comunidad (contribuyentes) y usuarios externos.
- o Medio: Se hace un uso adecuado de conocimiento dentro de la DVGA, pero el nivel de oportunidad hace que se pierda eficiencia en las acciones y para la toma de decisiones.

- Bajo: El conocimiento y la información que se producen en la DVGA no es el adecuado en cuanto a la calidad, oportunidad y confiabilidad y por lo tanto no se pueden utilizar confiadamente para la toma de decisiones y establecer actuaciones a futuro.

19. Cuál o cuáles considera que son las herramientas que se utilizan en la DVGA para un uso adecuado y aplicación del conocimiento en las diversas áreas de trabajo. *

Puede seleccionar varias opciones a la vez

- a) Portal de conocimiento: Aplicaciones que permiten a la entidad liberar información almacenada interna y externamente, y suministrar a los usuarios una única puerta de enlace a la información personalizada que se requiere para las tareas diarias y la toma de decisiones.
- b) Comités Técnicos: espacios conversacionales internos, donde los expertos o referentes en cada uno de los procesos o tareas de la Dirección comparten experiencias, ideas, conocimiento, resuelven problemas asociados a cada uno de los programas de proyecto.
- c) Comunidades de práctica: espacios en los cuales se generan vínculos con comunidades internas y externas a la Dirección de Valorización para trabajar en la adopción y transferencia de conocimiento en los procesos y tareas definidos por la Dirección de Valorización.
- d) Sistema de Gestión Documental (Software Mercurio)
- e) Talleres de Creatividad: espacios conversacionales para generar ideas de mejoramiento o desarrollo de nuevos servicios o mejores formas de realizar los procesos que ofrece la Dirección de valorización a sus grupos de interés.
- f) Espacio Virtual del Conocimiento: espacio en donde se promueve la interacción entre servidoras y servidores para la generación del conocimiento, para luego gestionarlo y hacerlo sintético y de fácil acceso, según la teoría de Gestión del Conocimiento en Red (Fernández, 2013), para llevar a cabo las funciones de una forma innovadora.

Almacenamiento / Retención del conocimiento

En este proceso se identifican y diseñan los medios para retener y almacenar el conocimiento con el fin de que se pueda compartir y conservar para su uso adecuado y para la gestión y actualización.

20. Cómo percibe el nivel de Conservación y almacenamiento del conocimiento como herramienta para la gestión y el uso adecuado dentro de la DVGA? *

- Alto: Se documenta el conocimiento de manera electrónica (documentos de texto, informes, bases de datos) y manual (anotaciones en papel, cuaderno de apuntes). Se documentan y almacenan las buenas prácticas, lecciones aprendidas los resultados de investigaciones, publicaciones y estadísticas. Se cuenta con un proceso de gestión

documental para trazabilidad de la información (Documentos, imágenes, etc.). Se actualizan constantemente los manuales de funciones o manuales de procedimientos de las diferentes áreas de la DVGA.

- o Medio: Se almacena sólo algunos tipos de conocimiento tales como manuales de funciones, sistema de gestión de la calidad, y los legalmente exigidos, pero no se actualizan adecuadamente de forma tal que se conviertan en una verdadera herramienta para la GC.
- o Bajo: Sólo se conservan o almacenan los documentos exigidos legalmente y requeridos por instancias de control, pero no se tienen herramientas y métodos para almacenar y compartir el conocimiento que se genera desde diversas fuentes dentro de la DVGA y que permitirán mejorar los procesos de la Entidad.

21. Cuáles de las siguientes herramientas se implementan y utilizan En la DVGA para la conservación, almacenamiento y permanencia del conocimiento a fin de evitar que éste se pierda o se extinga por falta de instrumentos adecuados: *

Puede seleccionar varias opciones a la vez

- o a) Bodegas de Información
- o b) Sistema Integrado de Gestión
- o c) Sistemas de Repositorios de Información: Donde se almacenan manuales, procedimientos, buenas prácticas (Ej, sistema G+, Intranet, Espacio Virtual del Conocimiento)
- o d) Bibliotecas o Manuales Físicos.
- o e) Formato de Plan de Entrega del puesto.
- o f) Videos, grabaciones de expertos sobre la forma en que se realizan las actividades.
- o g) Redes de multiplicadores: Grupo de personas líderes de los procesos que se encargan de transferir y multiplicar sus conocimientos a uno o varios empleados dentro de su área.

22. Según su percepción, señale la(s) razón(es) por la(s) que NO se ha implementado un Sistema de Gestión del Conocimiento en La Dirección de Valorización: (puede seleccionar una o varias respuestas) *

Puede seleccionar varias opciones a la vez

- o a) No se cree que traiga beneficios potenciales.
- o b) Nunca se ha oído hablar de Gestión del Conocimiento.
- o c) Existe Resistencia del personal
- o d) Falta de tiempo
- o e) No se entiende lo que es la Gestión del Conocimiento

- ☐ f) Falta de recursos financieros
- ☐ g) Falta de interés
- ☐ h) No se necesita
- ☐ i)Falta de apoyo de la alta dirección
- ☐ j) Falta de herramientas y tecnologías

23. Ha participado Ud. en una o algunas de las siguientes actividades que tienen que ver con Gestión del conocimiento? *

Puede seleccionar varias opciones a la vez

- ☑ a) Entrenamientos.
- ☑ b) Mentorías.
- ☑ c) Inducciones.
- ☐ d) Comités Técnicos.
- ☐ e) Comunidades de Prácticas.
- ☐ f) Talleres de Creatividad.
- ☐ g) Elaboración de documentación funcional o técnica.
- ☐ h) Autocapacitación

Enviar

100%: has terminado.

ANEXO 3. ANALISIS DE RESULTADOS ENCUESTA (INSTRUMENTO PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE LA GC EN LA DVGA)

Se distribuyó como instrumento para el diagnóstico una encuesta para los servidores de la Dirección de Valorización de la Gobernación de Antioquia, fue contestada por 17 empleados de un total de 25, por lo que se concluye que la muestra corresponde al 68% del total de los posibles encuestados. Lo anterior demuestra en términos probabilísticos que por ser una muestra muy representativa (más del 50%) el margen de error es mínimo y los resultados tienen un altísimo grado de confianza.

La muestra en un proceso cualitativo como el que se desarrolló, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Hernández *et al* 2008, p.562).

El cuestionario se inicia con el perfil de los encuestados para establecer la percepción de los procesos y relacionarlos por el nivel de los cargos, se continúa con unas preguntas que buscan detectar la actitud y familiaridad con los conceptos o procesos de la GC y con el fin de conocer el nivel con el que se desarrollan procesos generales de la Gestión del conocimiento en la DVGA Luego se formulan una serie de preguntas agrupadas por cada uno de los procesos de la GC con las cuales se pretende encontrar si se han desarrollado algunas actividades dentro de cada proceso y el nivel en el que se encuentran. Se pregunta sobre los procesos de GC tales como la Identificación o localización del Conocimiento, La adquisición o aprendizaje, la Creación y Desarrollo, la distribución y transferencia del Conocimiento, su aplicación o uso y el almacenamiento y conservación del conocimiento.

En el siguiente cuadro se describen los hallazgos más relevantes:

ANALISIS DE LA ENCUESTA

GRUPO DE PREGUNTAS 1. PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

Objetivo	Respuestas y Hallazgos relacionados	Aspecto aplicable al Hallazgo	Proceso relacionado en el Modelo SECI
Encontrar características y el Perfil de los encuestados para analizar patrones y posibilidades de aplicación de la propuesta de Modelo	Se encontró que el 63% de quienes respondieron la encuesta son empleados del nivel técnico y un 80% tienen un tipo de contratación de Carrera Administrativo, es decir que su empleo es de período indefinido. El tiempo de servicios en su en un 58.8% es de más de 5 años. Esto nos indica que existe un recurso humano muy competente para generar y propiciar procesos de GC y que debido a la alta permanencia de los empleados en	Alta probabilidad de Que se pueda implementar con éxito un adecuado modelo de GC Posibilidad de implantar una cultura organizacional alrededor de	N/A

	la DVGA se requiere identificar y conservar los conocimientos que se tienen y se van adquiriendo.	los conceptos de GC	

GRUPO DE PREGUNTAS 2: PERCEPCION DE ACTITUDES

Objetivo	Respuestas y Hallazgos relacionados	Aspecto aplicable al Hallazgo	Proceso relacionado en el Modelo SECI
Percibir la actitud de los empleados hacia la GC y a sus procesos.	Se encontró que el 64% de los encuestados conocen los conceptos de GC, pero no lo entienden y aplican en la DVGA. Se detecta que no hay un estímulo a la creación de nuevas ideas y que aunque los empleados conocen y saben encontrar las políticas y estrategias de la entidad, sus actividades no se enmarcan dentro de estas. En cuanto a la comunicación tanto interna como con el entorno externo se percibe que no se da en el nivel adecuado que debería tener y el trabajo en equipo y colaborativo se presenta sólo en algunas ocasiones. Aunque El 58% considera que existe una fluida y conveniente comunicación entre jefes de área y subalternos que permita un alto grado de confianza y mejoras en los procesos, es necesarios fortalecer estos niveles de comunicación.	Se requiere comunicar y hacer entender los conceptos de GC. Se requiere mejorar el nivel de comunicación entre los empleados Se necesita implementar estrategias para estimular la generación de nuevo conocimiento Se requieren diseñar estrategias colaborativas que estimulen una mejor actitud hacia el trabajo en equipo	Externalización Innovación (Combinación) Socialización

GRUPO DE PREGUNTAS 3: DIAGNOSTICO DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO

Objetivo	Respuestas y Hallazgos relacionados	Aspecto aplicable al Hallazgo	Proceso relacionado en el Modelo SECI
Determinar el estado del proceso de Identificación o ubicación del Conocimiento	El 71% considera que existe un nivel Medio en el proceso de Identificación del Conocimiento ya que se encuentra almacenado en formas poco accesibles o desconocidas, tales como en manuales de funciones, intranet	se requiere Diseñar mejores herramientas para exteriorizar el conocimiento y	Identificación (Externalización, Combinación)

	sistema G+ o lo poseen diferentes funcionarios en forma tácita, pero no se utiliza o no se encuentra de manera eficiente para el desarrollo de las actividades propias de la DVGA. En cuanto a las herramientas para la Identificación del Conocimiento casi el 90% de los encuestados utiliza como fuente los manuales de funciones y no se conocen o no se han implementados muchas otras herramientas como Mapas de Conocimiento, portales, Páginas amarillas, lecciones aprendidas, etc.	dar accesibilidad a la mayoría de los empleados a su utilización	
Conocer el nivel de aprendizaje e interiorización del Conocimiento que se da en la DVGA.	En este aspecto se encontró que el 82% considera que la adquisición de conocimiento se da en un nivel muy bajo y se circunscribe sólo a los aspectos generales mediante procesos de inducción y auto capacitación requerida por las necesidades propias de las tareas que competen a cada funcionario. Las herramientas de interiorización y aprendizaje más utilizadas son la inducción y la autocapacitación	Se necesitan implementar más herramientas de adquisición y aprehensión de conocimiento diferentes a las de inducción y auto capacitación	Interiorización
Identificar el estado del proceso de Creación y Desarrollo del Conocimiento en la DVGA	Según el resultado de la encuesta para el 76% de los encuestados el proceso de creación y Desarrollo que tiene que ver con propuestas de Innovación se da de manera muy incipiente y sólo como producto de las necesidades inmediatas y no como una estrategia o política dentro de la entidad. En cuanto a las herramientas la más utilizada es el Comité Técnico con muy baja participación de otras herramientas como los Talleres de creatividad, concursos y comunidades de práctica	Se requiere incentivar y dinamizar formas de innovación y de creación individual y colectiva en la DVGA	Externalización Combinación
Identificar el estado del proceso de transferencia del conocimiento dentro de la entidad y mediante cuáles herramientas	Para el 70% el conocimiento se comparte de manera espontánea y cotidiana pero no existe una práctica o técnica que permita que este conocimiento se sistematice o se conserve adecuadamente para que sea constantemente evaluado y consultado en el desarrollo de	Experimentar e implementar nuevas formas de compartir y diseminar el conocimiento entre los empleados	Socialización Combinación

	las actividades. Los Sistemas de Gestión documental son la herramienta más utilizada para la transferencia de conocimiento,		
Hallar cómo se usa o aplica el conocimiento dentro de la DVGA.	En este aspecto se encontró que Se hace un uso adecuado de conocimiento dentro de la DVGA, pero el nivel de oportunidad hace que se pierda eficiencia en las acciones y para la toma de decisiones. Según esto, el uso que se le da a lo que se genera en informes, reportes y sistemas es ineficiente y no logra ser el soporte para las acciones y tareas que realiza la DVGA.	Se deben crear herramientas para que el uso del conocimiento sea oportuno y adecuado	Exteriorización Combinación
Encontrar si se realizan o no procesos adecuados de Conservación y Almacenamiento del Conocimiento en la DVGA	Según la encuesta, para el 58% de los preguntados, se presentan niveles medios y bajos en este proceso ya que se almacena sólo algunos tipos de conocimiento tales como manuales de funciones, sistema de gestión de la calidad, y los legalmente exigidos, pero no se actualizan adecuadamente de forma tal que se conviertan en una verdadera herramienta para la GC.	Es necesario mejorar los sistemas de conservación y almacenamient o del conocimiento con la ayuda de herramientas tecnológicas y de sistemas de la información	Combinación y Externalización
Encontrar la percepción de los empleados de la DVGA sobre las causas de que no se haya implementado aún un modelo de GC en la DVGA	En este aspecto los encuestados consideran que la falta de implementación de un Modelo de GC en la entidad obedece principalmente a la falta de interés, a la falta de tiempo y a la resistencia del personal, además consideraron que No hay un conocimiento claro de lo que es la GC y que falta apoyo de la alta Dirección y las herramientas tecnológicas adecuadas.	En este aspecto se requiere incentivar y socializar los beneficios y resultados positivos que traería la implementación de un modelo de GC adecuado para la DVGA	

ANEXO 4. BRECHAS DETECTADAS CON BASE AL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez analizados los resultados de la Encuesta se pueden detectar algunas brechas o distancias entre lo que se detecta actualmente y lo que debe ser una buena Gestión del Conocimiento en la DVGA. Estas brechas se deben atacar y enfrentar con las estrategias y actividades que se incluyen en el Modelo de GC que se propone. En el siguiente cuadro se describirán algunas brechas detectadas y que deberán ser corregidas.

BRECHA	DESCRIPCIÓN	COMPONENTES DEL MODELO QUE PERMITEN CERRAR LA BRECHA
Resistencia a la Implementación de un Sistema de GC	Al evaluar la percepción en cuanto a la Implementación se encontró que los empleados manifiestan cierto nivel de resistencia debido a que no hay un conocimiento claro de los objetivos de un Modelo de GC, como se detecta en el resultado de la encuesta, donde un 58.8% de los empleados encuestados manifiestan haber oído hablar del concepto de GC, pero lo comprenden poco y no perciben su desarrollo en formas prácticas dentro de la DVGA. Adicionalmente consideran que puede representar una carga mayor de trabajo y más dedicación en tiempo.	Gestión del cambio mediante la ejecución de un plan de sensibilización acerca de la GC y del Modelo Propuesto
Falta de Conocimiento sobre los conceptos de GC y las herramientas que permitan su implementación	No se conocen los objetivos y beneficios de un modelo de GC. Tampoco se conocen los procesos y Herramientas para Implementar un buen Modelo de GC. Lo anterior se deduce de los resultados del instrumento de diagnóstico donde estos conceptos son poco conocidos para casi la mitad (41.2%) y sólo el 58.8% tienen una leve noción pero ningún nivel de comprensión sobre los términos y las	Plan de Comunicación Del Modelo de GC

	herramientas de un modelo de GC.	
Faltan algunas herramientas adecuadas para los procesos de Identificación y Almacenamiento del Conocimiento.	Para la mayoría de los funcionarios (70.6%) de la DVGA es conocido que existen algunos medios donde se almacenan manuales, archivos, sistemas de gestión, pero éstos no se encuentran ágilmente y no se usan adecuadamente para el desarrollo de sus labores. No se utilizan herramientas apropiadas como Mapas de conocimiento, Muros de expertos, Registro de Lecciones aprendidas, Portales del conocimiento, etc., pues sólo un 11% ha oído hablar sobre estos o lo ha utilizado en alguna forma. La herramienta más conocida en este proceso es el Manual de funciones (88%), pero también presenta falencias y limitaciones en la descripción clara y explícita de las tareas o procesos.	Difusión e Implementación de algunas herramientas que permitan Identificar y Almacenar el conocimiento que se posee al interior de la DVGA, tales como Mapas de Conocimiento, Muro de Expertos, Identificación de Conocimiento Crítico, Espacio Virtual del Conocimiento.
Faltan algunas herramientas adecuadas para los procesos de Interiorización, Adquisición y Transferencia del Conocimiento.	EL instrumento de diagnóstico permitió detectar que para un 82% de los empleados el Aprendizaje al interior de la DVGA se interioriza sólo mediante procesos informales y autónomos que cada empleado desarrolla en la ejecución diaria de sus funciones pero no se da un verdadero énfasis a los procesos de capacitación, entrenamiento, Mentorías, Pasantías, etc.	Difusión e Implementación de instrumentos para un Adecuado Proceso de Captación de Conocimiento mediante Inducciones, Entrenamientos Individuales, Entrenamientos por Pares, Talleres Teórico Prácticos, WOrld Café, Plan de Entrega del Cargo, Relato de Práctica, etc.
Faltan algunas herramientas	Los únicos espacios relevantes donde un 88% de los empleados	Definición y Ejecución de

adecuadas para el proceso de Renovación o Creación del Conocimiento	manifiestan que se desarrollan procesos de uso y revisión del conocimiento son los Comités Técnicos, pero realmente se requieren muchos más instrumentos que promuevan la revisión, la creación y la Innovación de conocimientos, técnicas y teorías que mejoren los procesos y labores que se desarrollan en la DVGA. Algunos de estos pueden darse por medios de Talleres de Creatividad, Comunidades de Práctica, Concursos de Ideas,	Elementos que permitan desarrollar procesos de renovación, creación e innovación tales como Talleres de Creatividad, Concursos de Ideas, Comunidades de Práctica.
Falta hacer un mejor y Mayor uso de las Herramientas Tecnológicas para los procesos de Gestión del Conocimiento en la DVGA	La tecnología debe ser un gran aliado en los procesos de GC y un bastión donde se apalanquen muchas de las herramientas para un adecuado despliegue de los instrumentos, pero es subutilizada según se descubre de las respuestas del instrumento donde al ponderar las herramientas que se utilizan se encuentra que sólo el 20% aproximadamente de estas, tiene un componente tecnológico, es decir que se requiere sacarle mayor provecho al uso de las tecnologías de información y comunicación tales como redes de computadores, sistemas de correo, intranets, Internet, Videos, circuitos cerrados de TV, audionoticieros Internos, etc.	Implantación de Mejoras en la utilización de las herramientas tecnológicas existentes para la transferencia del conocimiento al interior de la DVGA, mediante mejor y mayor uso de correo Institucional, Intranet, Páginas web, etc.
Se requieren mejoras en la Cultura Organizacional	Como resultado del análisis aplicado al instrumento de diagnóstico se puede detectar que alrededor de un 70% de los encuestados consideran que existen niveles medios y bajos en procesos de comunicación, creación, trabajo colaborativo, uso	Implementar el Modelo lo que traerá de por sí mejoras en la cultura organizacional con mejores prácticas y mejores herramientas.

	de herramientas tecnológicas, comunicación con el entorno externos que hacen parte de una adecuada cultura organizacional. Esto significa que se requiere implementar herramientas y estrategias que logren mejoras en buenas prácticas y conocimientos y esto se logra mediante la formulación e implementación de un Modelo de GC.	

FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA

Realizador	Carlos Orlando Zuluaga A.
Solicitante o Financiador	Carlos Orlando Zuluaga A.
Objetivos de la Encuesta	Detectar brechas o falencias en cuanto a los procesos de la Gestión del Conocimiento en la Dirección de Valorización de La Gobernación de Antioquia
Descripción del Universo o Grupo Objetivo de la Encuesta	Todos los empleados de la Dirección de Valorización sin importar el tipo de contratación que tengan.
Metodología de selección de la muestra	Se distribuyó a todos los empleados con un potencial de 25 personas que podían responder voluntariamente.
Tamaño de la muestra.	Se recibieron un total de 17 respuestas lo que representa una muestra del 68% sobre el total.
Tema de la Encuesta	DIAGNOSTICO DEL ESTADO DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LA DIRECCION DE VALORIZACION DE LA GOBERNACION DE ANTIOQUIA
Tipo de preguntas	Se planearon preguntas de única selección tipo test y otras preguntas de selección múltiple.
Fecha de realización de la Encuesta	De junio 11 a Junio 18 de 2015
Técnica de recolección de datos	Formulario creado y publicado mediante la herramienta web de Google Drive y distribuido a través de correo electrónico. Las respuestas fueron recibidas al correo de Gmail del realizador de la Encuesta.