

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA  
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA DE LA SECRETARÍA  
DISTRITAL DE HACIENDA

HELEN GIOVANNA BRICEÑO SALDIVAR  
EDGAR ALFONSO CIPAGAUTA PEDRAZA

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍAS DE  
INFORMACIÓN

BOGOTÁ D.C.  
SEPTIEMBRE DE 2018

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA  
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA DE LA SECRETARÍA  
DISTRITAL DE HACIENDA

HELEN GIOVANNA BRICEÑO SALDIVAR  
EDGAR ALFONSO CIPAGAUTA PEDRAZA

PROYECTO PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN  
GERENCIA ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO:  
CINDY GARAY GARZÓN

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍAS DE  
INFORMACIÓN

BOGOTÁ D.C.  
SEPTIEMBRE DE 2018

---

Nombre de Jurado

---

Nombre de Jurado

BOGOTÁ D.C.  
SEPTIEMBRE DE 2018

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	9
1. CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.1. Antecedentes del Problema .....	10
1.2. Problemática .....	13
1.3. Preguntas de Investigación .....	14
1.4. Objetivos .....	14
1.4.1. Objetivo General .....	14
1.4.2. Objetivos Específicos .....	14
1.5. Limitaciones y Alcance .....	14
1.5.1. Limitaciones .....	14
1.5.2. Alcance .....	15
1.6. Supuestos de Investigación .....	15
1.7. Justificación .....	16
2. CAPITULO II MARCO TEÓRICO .....	17
2.1. Conocimiento .....	17
2.1.1. El conocimiento como un activo intangible .....	178
2.2. Gestión del Conocimiento .....	20
2.2.1. Dificultades de la gestión de conocimiento .....	21
2.2.2. Factores claves de éxito de la gestión del conocimiento .....	22
2.2.3. Proceso de la gestión del conocimiento .....	22
2.3. Modelos de gestión del conocimiento .....	24
2.3.1. Modelo de Nonaka y Takeuchi .....	24
2.3.2. Modelo de KPMG Consulting .....	25
2.3.3. Modelo de Andersen .....	25
2.3.4. Modelo Holístico de Chris Collison y Geof Parcell .....	26
2.4. Modelos de capital intelectual .....	26
2.4.1. Modelo Balanced Scorecard de Kaplan y Norton .....	27
2.4.2. Modelo Skandia Navigator .....	27
2.4.3. Modelo Technology Broker .....	28
2.5. Contexto de la gestión del conocimiento .....	29
2.5.1. A nivel internacional .....	29
2.5.1.1. Modelo de gestión del conocimiento en Finlandia .....	29
2.5.1.2. Modelo de gestión del conocimiento en México .....	30
2.5.1.3. Modelo de gestión del conocimiento de gestión pública en Chile .....	31

2.5.2. A nivel nacional.....	32
3. CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO.....	34
4. CAPITULO IV PROPUESTA.....	37
4.1. Marco Contextual.....	37
4.2. Análisis de Resultados.....	39
4.3. Propuesta.....	50
4.3.1. Propuesta de Piloto para Implementar.....	55
5. CONCLUSIONES .....	59
6. RECOMENDACIONES.....	61
REFERENCIAS .....	62
ANEXOS.....	65

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración # 1 Herramientas de gestión del conocimiento .....	23
Ilustración # 2 Modelo de Nonaka y Takeuchi .....	24
Ilustración # 3 Modelo de KPMG Consulting .....	25
Ilustración # 4 Modelo de Andersen.....	26
Ilustración # 5 Modelo Holístico .....	26
Ilustración # 6 Modelo Balanced Scorecard.....	27
Ilustración # 7 Modelo Skandia .....	28
Ilustración # 8 Modelo Technology Broker .....	29
Ilustración # 9 Métodos emergentes .....	30
Ilustración # 10 Modelo de administración de conocimiento .....	31
Ilustración # 11 Modelo dinámico de aprendizaje .....	31
Ilustración # 12 Visión gestión del conocimiento.....	32
Ilustración # 13 Mapa de conocimiento.....	33
Ilustración # 14 Ecuación de muestra probabilística .....	35
Ilustración # 15 Organigrama SDH .....	37
Ilustración # 16 Organigrama DIT .....	38
Ilustración # 17 Propuesta modelo gestión del conocimiento .....	51
Ilustración # 18 Modelos de gestión del conocimiento base para propuesta ....	55

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1 Género .....	42
Gráfico # 2 Nivel Académico.....	42
Gráfico # 3 Área a la que pertenece .....	42
Gráfico # 4 Cargo que desempeña actualmente dentro del área .....	43
Gráfico # 5 ¿Qué tan importante es conocer en dónde debe registrar y actualizar lo que ha aprendido para realizar sus actividades claves? .....	43
Gráfico # 6 ¿Considera importante comunicar las fallas o errores que observa en los procesos, para que se tomen las medidas necesarias? .....	43
Gráfico # 7 ¿Cree que es importante recibir algún tipo de capacitación cuando se recurre a la contratación de expertos externos para solucionar algún problema dentro de la dependencia? .....	44
Gráfico # 8 Partiendo del concepto de Nonaka referenciado al inicio de la encuesta ¿Qué entiende por gestión del conocimiento? .....	44
Gráfico # 9 ¿Considera que en el área donde labora se gestiona adecuadamente la información y el conocimiento resultado de las actividades claves? .....	46
Gráfico # 10 ¿Qué tan importante considera el uso de un proceso o mecanismo que permita compartir las experiencias y conocimiento entre los funcionarios? .....	47
Gráfico # 11 ¿Sabe si en su dependencia se cuenta con un proceso o mecanismo que permita compartir las experiencias y conocimiento entre los funcionarios? .....	47
Gráfico # 12 ¿Ha trabajado anteriormente en alguna organización que tenga implementado un modelo de Gestión del Conocimiento? .....	47
Gráfico # 13 En caso afirmativo a la pregunta anterior, por favor mencione brevemente cómo se gestionaba el conocimiento .....	48
Gráfico # 14 ¿Considera que la adopción de un modelo de Gestión del Conocimiento en la dependencia aportaría en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la DIT? .....	48
Gráfico # 15 ¿Qué tan importante es participar en la implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento para la DIT?.....	49
Gráfico # 16 ¿Cree que en la entidad existe una cultura de conocimiento? .....	49

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1 Componentes del capital intelectual .....	19
---	----



## INTRODUCCIÓN

La Secretaría Distrital de Hacienda - SDH tiene la misión de gestionar recursos y distribuirlos entre los sectores de la Administración Distrital, para cumplir con las metas establecidas en el Plan de Desarrollo, bajo el principio de sostenibilidad fiscal. (Secretaría Distrital de Hacienda, 2017).

Las condiciones en que se desarrolla el entorno distrital, y la extrema volatilidad de los cargos de servidores públicos, debido a la influencia de los compromisos políticos propios de la dinámica electoral y demás situaciones que afectan la estabilidad laboral, hace de la gestión del conocimiento una pieza clave en el aseguramiento de la continuidad de negocio y de la implementación de cada vez mejores prácticas en el ejercicio de mantener las ventajas competitivas a favor de la SHD.

El presente trabajo de grado muestra a través de la investigación de la gestión del conocimiento y su aplicabilidad, y mediante el análisis del estado del arte en la Dirección de Informática y Tecnología, el diseño de un modelo que permite gestionar el conocimiento de los servidores públicos del área que, por el proceso de reestructuración de la planta de personal, se retiran con la experiencia y conocimiento propio de sus funciones, adquirido y construido a través de los años de labor.

Al establecer la problemática con sus inicios y consecuencias, definición de limitaciones, alcance y objetivos a lograr con el modelo propuesto, y conforme a la revisión y análisis de diversas fuentes y autores, casos de éxito a nivel nacional e internacional, así mismo, al realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión del conocimiento en la Dirección de Informática y Tecnología apoyados en los instrumentos aplicados, se llega a la generación de ejes comunes partiendo de lo referido por Nonaka y Takeuchi (1995), KPMG Consulting (1998) y Modelo Holístico de Chris Collison y Geoff Parcell (2003).

Estos ejes “Procesos, Transferencia, Colaboración, Aplicación y Cultura del Conocimiento” exponen estrategias y acciones encaminadas a desarrollar la gestión del conocimiento en la DIT, de una forma adecuada y fácil de adoptar que permite involucrar desde los directivos hasta el último funcionario en el proceso, fortaleciendo la labor de cada uno al potencializar sus capacidades para ser agentes transformadores de la gestión del conocimiento.

## CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Antecedentes del problema

La Secretaría Distrital de Hacienda es la entidad rectora de los temas económicos y financieros de la ciudad. Hace parte de la Administración Central Distrital y depende directamente de la Alcaldía Mayor. (Secretaría Distrital de Hacienda, 2017).

Su función principal es asegurar la sostenibilidad de los recursos financieros del Distrito, para que la ciudad pueda cumplir con las obligaciones y programas enmarcados en el Plan Distrital de Desarrollo.

Por otra parte, en la Secretaría Distrital de Hacienda, por ser una institución con muchos años de antigüedad, es muy común evidenciar diferentes procesos coyunturales afectados por los cambios de administración y, la propia necesidad de crecer con respecto a los crecientes cambios demográficos del distrito. Uno de esos procesos de crecimiento es la reestructuración de la planta "Por el cual se modifica la estructura interna y funcional de la Secretaría Distrital de Hacienda, y se dictan otras disposiciones" (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2014), contempladas en los Decretos 600 y 601 de 2014.

En el año 2003 se realizó en la Secretaría Distrital de Hacienda un proceso de reforma de planta de personal, a través de la expedición del Decreto 356 de 2003 se crearon ochenta y un (81) cargos, los cuales fueron orientados al fortalecimiento de las Direcciones de Crédito Público, Tesorería y la Oficina Asesora de Planeación. (Secretaría Distrital de Hacienda, 2015, pp. 01-02)

A pesar de la reestructuración de planta realizada, hacia el año 2008 se evidenció que el personal con el que se contaba no era suficiente para realizar las labores de las áreas misionales y transversales de la entidad, por lo cual se inició con la estructuración del proyecto "Modernización de Estructura y Adecuación de la Planta de Personal". Para determinar la conveniencia de realizar una modernización a la planta existente, se definieron diferentes mecanismos que avalaran la decisión tomada por parte de la alta dirección.

En el marco del proyecto de modernización, desde el año 2009 se apoyaron en diversas actividades que contribuyeran al establecimiento de una estructura interna conforme a las necesidades funcionales y operativas de la SDH, buscando ajustar el manual de funciones de cada funcionario con la normatividad vigente. Las acciones que se emprendieron para consolidar el proyecto fueron:

- Convenio de cooperación técnica SDH-CAF

Este convenio de cooperación se estableció entre la entidad y la Corporación Andina de Fomento, con el fin de definir un esquema de buen gobierno corporativo de acuerdo con las prácticas de las empresas privadas. Con el convenio se logró

fortalecer el desarrollo institucional en cuanto a la definición de responsabilidades de los directivos, procesos de evaluación y seguimiento a la gestión, definición del código de buen gobierno, buscando el robustecimiento de las instituciones estatales al mejorar el relacionamiento de la entidad y su entorno.

- Estudio de medición de cargas de trabajo

Según los hallazgos reportados por la Contraloría, se comprobó que sobre todo en la Dirección de Impuestos por la alta rotación de los empleados y la vinculación temporal de los mismos, no se contaba con una continuidad en el ejercicio de las funciones, repercutiendo en la atención a la ciudadanía, ejecución de los procesos de las oficinas de cobro y fiscalizaciones, conllevando a la no idoneidad y profesionalismo de los empleados vinculados, se tomó la decisión de contratar a la firma PriceWaterHouseCoopers Asesores Gerenciales.

Por medio de esta contratación se realizó el levantamiento de información a 1072 funcionarios, y después de 10 meses de entrevistas, cuantificación y calificación de la información, se pudo establecer que la alta rotación estaba afectando la calidad del trabajo, también que en algunas áreas no se contaba con el perfil adecuado para realizar las funciones, conllevando a la sobrecarga de trabajo a los más expertos, concluyendo que se hacía necesaria ajustar la planta de personal de la entidad, fijando las cargas permanentes y temporales de la Secretaría Distrital de Hacienda.

- Revisión y validación de procesos y necesidades operativas de las dependencias

De conformidad por lo concluido por la consultoría, hacia el año 2012 se iniciaron mesas de trabajo con los directivos, subdirectores y jefes de las diferentes áreas de la entidad, para identificar las falencias reales de recurso humano y carga laboral sobre este, permitiendo definir los perfiles y funciones de los cargos que soportan la operación y gestionan los diferentes procesos que realiza la Secretaría Distrital de Hacienda para recaudar, administrar y distribuir el recaudo de la ciudad.

Para el área de Sistemas y Tecnología, se concluyó reorganizar la Dirección de Sistemas para conformar una Dirección de Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) acorde a los servicios de: Gestión del usuario, Tecnología de soluciones de negocio, Planeación de Proyectos de Sistemas de información, Operación de tecnologías y sistemas, Infraestructura de instalaciones y Modelamiento de servicios.

Durante el año 2015 la SDH publicó el proceso de reestructuración a través de la Comisión Nacional de Servicio Civil - CNSC, ente encargado de surtir los procesos de provisión de personal en las entidades de orden territorial y nacional, para proveer los cargos de carrera administrativa en la planta permanente, garantizando transparencia, eficiencia en los procesos de selección e igualdad en la selección del proceso meritario. Es así como se lanzó la Convocatoria No.

328 - 2015 para proveer cargos en la SDH. “Con este Primer Grupo de empleos vacantes se convoca a concurso abierto de méritos para proveer definitivamente 806 empleos vacantes pertenecientes al Sistema General de Carrera Administrativa de la Secretaría Distrital de Hacienda - SDH (Convocatoria N°.328 de 2015)” (Secretaría Distrital de Hacienda, 2017b). Lo anterior conlleva a la Organización a un escenario crítico por la inminente salida de igual número de funcionarios del ente distrital.

Para ese año la planta de la entidad contaba con setecientos treinta y un (731) cargos, de los cuales el 7.9% correspondían al nivel directivo, el 6.2% al nivel asesor, el 56.4 % al nivel profesional; el 8.8% al nivel técnico y el 20.8% al nivel asistencial, de estos cargos el 55 % están establecidos en las áreas misionales y el 45% restante en áreas de apoyo, de la totalidad tan solo el 26.9 % corresponde a la Dirección de Impuestos de Bogotá, dependencia encargada del recaudo y de la política tributaria. (Secretaría Distrital de Hacienda, 2015, pp. 01-02).

Con el impacto previsible de la salida del personal conocedor de las dinámicas de la entidad y la posterior llegada de recurso humano neófito en el conocimiento de la organización, se plantea el diseño de un modelo metodológico en el cual se vislumbren estrategias, contrastando la teoría al respecto, a fin de minimizar el impacto sobre la gestión de la entidad disminuyendo los efectos propios de la reestructuración.

Así mismo, no es desconocido que en la era de la información, las organizaciones deben estar a la vanguardia del manejo de información, al ser el “activo” más importante y costoso, para apropiarla y transformarla en conocimiento, para que finalmente se vea representada en mayor estabilidad y solidez organizacional traducida en beneficios económicos y oportunidades de mejora a fin de dar mayor y oportuna respuesta a las necesidades de los usuarios de los servicios ofrecidos por la SDH.

A nivel distrital se han realizado esfuerzos por fortalecer la gestión del conocimiento en las entidades públicas. Ejemplo de ello es el “Primer Encuentro de Gestión de Conocimiento para el Sector Público”, adelantado por el Departamento Administrativo de la Función Pública el 15 y 16 de noviembre de 2016, el cual evidencia como líderes en el tema a nivel distrital, a la Veeduría Distrital, la Secretaría de Integración Social y el Acueducto de Bogotá.

Conforme con este encuentro se pudo concluir que “es conveniente resaltar temas sobre la concepción de la Gestión del Conocimiento y la importancia de abordarlo en las entidades del sector público, la conveniencia de integrar el conocimiento al logro de los objetivos organizacionales y adquirir conocimientos de referentes, el intercambio como elemento clave para mejorar el proceso y las debilidades en compartir conocimiento. Se resaltó la investigación como potenciador de la creación y generación de conocimiento”. (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2016).

Como lo refleja lo anterior, es una necesidad expresa que todas las organizaciones trabajen de la mano de la gestión del conocimiento, y para el caso particular, es de suma importancia fomentar en las entidades del sector público, el gestionar del conocimiento como herramienta integradora e innovadora, que permita formar líderes y apoyarse en el recurso humano de la entidad como agentes de cambio transformadores, fortaleciendo los procesos y documentándolos, para que los servicios se presten sean ejemplo para otras organizaciones.

No se debe ver la creación de nuevo conocimiento como una tarea especializada o difícil de alcanzar, ni como responsabilidad única de una dependencia específica. Se debe asumir como una política estratégica del que hace parte desde el Secretario Distrital de Hacienda, subsecretarios, directores, subdirectores, asesores, profesionales, técnicos operativos y hasta el más nuevo de los auxiliares administrativos; cada uno tiene una fuente de conocimiento intrínseca que no puede ser despreciada en ningún sentido. Este enfoque será el caldo de cultivo idóneo para la creación de conocimiento en el marco de la estrategia, fomentada desde la gestión de los recursos humanos hacia las demás áreas involucradas misional y transversalmente.

Es importante poder identificar de forma clara los orígenes del conocimiento a fin de clasificar los tipos y forma de transferirlos. Se debe ahondar en la gestión de transferencia en búsqueda de generar un espiral de conocimiento el cual en cada ciclo permita obtener ventajas competitivas a través de la eficiencia en los procesos organizacionales.

De otra parte, es muy importante contemplar los procesos de transferencia del conocimiento específico de aquella persona, por ejemplo, que atiende a un contribuyente, enfocándose en la generación de conocimiento explícito a través de la formulación de campañas de concientización a toda la organización, de tal forma que toda la SHD quede concientizada que al no compartir el conocimiento, más que la empresa, es la persona misma quien pierde oportunidades, ya que ello no le permite aprender otras formas de realizar su oficio y abrir otras formas de aprendizaje. También se deben generar campañas de socialización de las actividades del día a día y ello debe quedar documentado, haciéndola explícita y cerrando el primer ciclo de conocimiento para luego optimizar el proceso completo del que hace parte esa labor.

## 1.2. Problemática

Inexistencia de un modelo que permita gestionar el conocimiento de los funcionarios y contratistas de la Dirección de Informática y Tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda.

### 1.3. Preguntas de Investigación

¿Cómo debe ser el modelo que permita gestionar el conocimiento de los funcionarios y contratistas en la Dirección de Informática y Tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda?

¿Qué efectos produce el no contar con un modelo de gestión del conocimiento en la Dirección de Informática y Tecnología?

¿Cuál es el estado actual de la gestión del conocimiento en la Dirección de Informática y Tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda?

¿Qué acciones se generarían con el diseño del modelo que permitan gestionar el conocimiento de los funcionarios y contratistas de la Dirección de Informática y Tecnología?

### 1.4. Objetivos

#### 1.4.1. Objetivo General

Este proyecto tiene como objetivo general, diseñar un modelo que permita gestionar el conocimiento de los servidores de la Dirección de Informática y Tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda.

#### 1.4.2. Objetivos Específicos

- Definir las implicaciones que conlleva el no contar con un modelo de gestión de conocimiento en la Dirección de Informática y Tecnología de la SDH.
- Determinar el estado de la gestión del conocimiento en la Dirección de Informática y Tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda.
- Establecer las acciones que debería seguir la Dirección de Informática y Tecnología para gestionar el conocimiento de los servidores públicos.

### 1.5. Limitaciones y Alcance

#### 1.5.1. Limitaciones

Los principales obstáculos radican en los siguientes puntos:

- La gestión del conocimiento es una herramienta a la cual muchos gerentes aún no ven como el factor determinante de continuidad y mejora que es, por el contrario, es más bien vinculada con la creación de un repositorio para el almacenamiento de data, sin percibir algún beneficio para su organización, por lo que el presupuesto asignado a través de la formulación de proyecto de inversión es mínimo, lo cual limita claramente la adquisición y manejo de recursos necesarios para su ejecución.

- Mínima o nula disposición del empleado para compartir la información con los compañeros o jefes, ya que esta acción la considera como una posibilidad de pérdida de su empleo, al ser el “único” que conoce cómo funciona determinado procedimiento, lo cual va retardando y afectando seriamente la consecución de avances en la gestión del conocimiento.
- No continuidad de los funcionarios y contratistas de la Dirección de Informática y Tecnología de la SDH, sujetos a los vaivenes políticos propios del ejercicio de la administración pública, en el marco de una ejecución del plan de desarrollo para cada una de las vigencias del burgomaestre.
- Insuficiente aplicación de normativa que rijan de carácter obligatorio la implementación de estas herramientas, para así dar solidez a la continuidad de proyectos más allá de dejar a la buena voluntad de la entidad que desee implementación de la misma.
- La resistencia por parte de los funcionarios públicos de la Dirección de Informática y Tecnología de la SDH, ante la gestión del conocimiento y sus implicaciones en los diferentes procesos que se llevan a cabo en el área.

#### 1.5.2. Alcance

El alcance de la propuesta planteada es diseñar un modelo que permita gestionar el conocimiento en la Dirección de Informática y Tecnología de la SDH, el cual permita recopilar el conocimiento tácito de los servidores vinculados provisionalmente y de los contratistas, los cuales por la reestructuración de la planta y provisión de cargos mediante el concurso vigente de la Convocatoria 328 de 2015, terminan su vinculación laboral con la entidad.

#### 1.6. Supuestos de Investigación

Para diseñar el modelo que permita gestionar el conocimiento en la Dirección de Informática y Tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda, se cuenta con la revisión de modelos de gestión del conocimiento ya existentes e implementados en diferentes organizaciones, así como, la exploración de casos de éxito a nivel internacional y nacional.

Al determinar el estado actual de la gestión de conocimiento de la Dirección de Informática y Tecnología, se lograría elaborar un análisis de factibilidad, y de acuerdo con el modelo propuesto, generar acciones que permitan gestionar el conocimiento al interior de la Dirección en mención.

## 1.7. Justificación

De acuerdo a lo mencionado en la problemática, se puede evidenciar que es fundamental que la Dirección de Informática y Tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda, cuente con un modelo diseñado conforme a las necesidades e investigación que se realizará, el cual permita gestionar el conocimiento de los servidores y contratistas, que por las coyunturas administrativas, en este caso la reestructuración de la planta, terminan su relación laboral con la entidad y se van con todo el conocimiento adquirido a través de la experiencia acumulada, por los años de servicio y en el ejercicio de sus funciones.

Las organizaciones cada vez se están dando cuenta, que gestionar el conocimiento trae consigo valor a todos los procesos que desarrolla al interior, así mismo, adquiriendo una imagen reputacional y generando recordación hacia la misma por los servicios prestados.

La gestión de conocimiento a medida que pasa el tiempo ha ido aportando y soportando tanto a los procesos organizacionales, como las relaciones con los clientes, proveedores, interactuando con los empleados y estimulando el aumento de habilidades y capacidades de ellos, en pro del éxito de las organizaciones.

Es importante prever las principales barreras en la gestión del conocimiento, teniendo en cuenta como por ejemplo, que algunos servidores públicos de la Dirección de Informática y Tecnología, sobre todo los más antiguos, cuentan con una mayor resistencia al cambio, sobre todo en términos de cultura organizacional, derivada de experiencias mal enfocada a través del paso del tiempo. También impacta la falta de directrices claras y liderazgo que conduzcan a la oportuna transferencia de conocimiento en las organizaciones, así como el gran tamaño de la entidad en general, toda vez que permear la cultura organizacional arraigada, hace un poco más complejo el plan de gestión del conocimiento.

Además, el presente proyecto pretende definir un modelo que se enfoque en cubrir las necesidades que se derivan, al no contar con un proceso de gestión de conocimiento desarrollado y en funcionamiento en la Dirección de Informática y Tecnología.

Por último, el aporte que añadirá el modelo a proponer no solo servirá para gestionar el conocimiento de los servidores de la Dirección de Informática, sino también, será ejemplo para otras áreas de la SDH y se podrá establecer como lineamiento, para que los directivos lo adopten en las diferentes unidades organizacionales y se convierta en un referente al interior de la entidad, e inclusive a nivel distrital.



## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

Para el presente trabajo, se realizó la revisión de literatura relacionada con la Gestión de Conocimiento. A continuación, se describen conceptos relevantes con el tema de investigación.

### 2.1. Conocimiento

Se puede decir que “el conocimiento es la aplicación y el uso productivo de la información y si a este conocimiento se le adiciona la capacidad de juicio y decisión, se obtiene el potencial intelectual de cada persona” (Quiroga et al., 2014, p. 52), el cual para autores como Bueno (1998) citado por Quiroga et al. (2014, p. 53) se le puede llamar “competencias distintivas”.

Innerarity (2011) citado por Jaime (2013, párr. 3) afirma que “El conocimiento puede entenderse como la información que es acompañada de experiencia, juicio, intuición y valores. La mera acumulación de informaciones sin una ordenación coherente y sin relevancia práctica no constituye ningún saber valioso, una información sólo se transforma en conocimiento cuando es convenientemente procesada, cuando se usa para hacer comparaciones, sacar consecuencias y establecer conexiones”. De acuerdo con lo acotado por el autor se podría decir que el conocimiento está formado por todas aquellas experiencias, prácticas, ideas, datos y demás información, que los seres humanos poseen, pero para que este compendio de características sean valiosas, se requiere que se use estructuradamente, permitiendo transmitirse y propagarse hacia otros, ayudando a la construcción de nuevo conocimiento.

Para Davenport y Prusak (1998) el conocimiento es la mezcla de experiencia, valores, información y saber qué hacer, que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información, lo cual se complementa con la definición de Peluffo (2002) “el conocimiento es la capacidad para relacionar de forma altamente estructurada, datos, información y conocimiento de un determinado objeto que permiten actuar efectivamente sobre éste en base a un determinado valor y contexto” (p. 20). Como se puede apreciar, los diferentes autores reconocen que el conocimiento está formado por las experiencias, datos e información que tiene una persona, la cual transforma en acción todo este conocimiento, al usarlo en diversas situaciones y generando nuevo conocimiento.

El conocimiento se puede clasificar en tácito y explícito como lo explica Peluffo y Catalán (2002), el conocimiento tácito es aquel que una persona, comunidad, organización o país, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y que es difícil de explicar, está compuesto por ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, creencias, historia, que llevan a realizar acciones. El conocimiento explícito se ha definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas, etc., siendo más fácil de transmitir que el conocimiento tácito, por lo cual es necesario gestionar este conocimiento a través de mecanismos que permitan entender a los demás este conocimiento personal, y en el marco organizacional es

importante que las empresas creen una cultura del conocimiento para que este se pueda gestionar, por y para todos los empleados que conforman la organización.

#### 2.1.1. El conocimiento como un activo intangible

Cohherentemente, como lo señala Muñoz (1991) “Sin una visión de conjunto (conocimiento sistémico global) y sin un conocimiento especializado (conocimiento operativo o de aplicación focalizada) el progreso no es posible” (p. 63). Lo cual refuerza que la organización debe tener una visión compuesta por capital estructural y capital del talento humano que labora; la alta dirección debe fomentar la formación de los empleados, ya que esto conlleva a producir y transferir mayor conocimiento explícito, ayudando a que la empresa obtenga una ventaja estratégica frente a sus competidores.

Todo este conjunto de conocimientos forma el capital intelectual de la organización, ya que, al gestionar conocimiento, se van poco a poco construyendo activos tangibles e intangibles, que permiten que la empresa se posicione y participe del mercado. La tecnología es el medio que ayuda a gestionar el conocimiento, ya que no todo el conocimiento que genera una organización es útil o agrega valor para los diferentes procesos.

Para Euroforum (1998) citado por Quiroga et al, (2014, p. 55) “el capital intelectual se define como el conjunto de activos intangibles de una organización, y que normalmente no está reflejado en los estados contables tradicionales, aunque genera valor agregado o tiene potencial de hacerlo”.

Por lo anterior, es importante reconocer la relevancia del capital intelectual, porque puede ser el elemento más importante de la organización, ya que este capital transforma los insumos en elementos valiosos de la empresa, representados en los procesos, modelos, documentos, patentes, sistemas de información, redes de conocimiento, relacionamiento con clientes y proveedores, entre otros. Como lo expone Stewart (2005), los Activos de conocimiento podrían encontrarse en tres lugares: las competencias de las personas de una empresa, su estructura interna (Patentes, modelos, sistemas informáticos y administrativos) y su estructura externa (marcas, reputación, Relaciones con clientes y proveedores. Reafirmando lo mencionado, la organización construye su conocimiento por medio de la sinergia entre el capital de las personas, el capital estructural interno y la estructura externa; todo esto aunado a la visión y estrategia de la empresa, es definitivo para lograr diferenciarse en el mercado tan competitivo.

Al invertir en fortalecer el capital humano de la empresa, se está logrando que las personas apropien el conocimiento y lo compartan con el resto, fortaleciendo el trabajo en equipo, las propias habilidades y capacidades, permitiendo que se entregue valor a los clientes y demás relaciones de la compañía con el entorno, estimulando la capacidad de innovación de los empleados y de la organización. Los principios de la gestión de conocimiento apoyan esta labor, ya que a través de la abrasión creativa como lo dice O’ Dell de APQC (2009), se “gestiona un

diálogo de tal manera que genere ideas desde puntos de vista diversos ya a menudo incómodos” (p. 2). Este tipo de espacios en donde los empleados exponen sus reales puntos de vista frente a las estrategias y acciones a tomar permite que se hable sin tapujos, que cada uno tenga su propio criterio, propiciando el proceso de innovación.

Como afirma Garvin (2000), “Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir, y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento” (p. 56). El pilar básico es una organización que reconoce, difunde, utiliza el conocimiento que posee y está en la búsqueda de transformarlo constantemente generando valor.

A continuación, en la siguiente tabla se pueden apreciar los diferentes componentes del capital intelectual, definiendo cada uno de acuerdo con su dimensión:

Tabla 1 Componentes capital intelectual

Componente	Dimensión	Definición
<b>Capital Humano</b>	Conocimiento / Educación / Desarrollo profesional	Conjunto de conocimientos explícitos o tácitos que posee una persona, y que fueron adquiridos mediante una educación reglada.
	Habilidades	Forma de hacer las cosas; es decir, “saber hacer”
	Permanencia	Tiempo de servicio de los empleados de la empresa
	Formación	Conjunto de conocimientos específicos en un área concreta, adquiridos de manera formal.
	Experiencia	Es saber que se adquiere con la práctica y puede demostrarse.
	Creatividad	Facilidad para la aparición de nuevas ideas de aplicación útil.
	Motivación	Conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia.
<b>Capital estructural</b>	Competencia en tecnologías de la información	Grado de conocimiento y uso de las tecnologías de la información de los empleados de la empresa.
	Modos de conservar conocimiento	Soporte físico o intangible para conservar el conocimiento de la empresa, que puede estar o no protegido legalmente.
	Cultura / valores	Conjunto de normas, valores y modos de actuar compartidos por la mayoría de los integrantes de la empresa.
	Estructura, sistemas y procesos	Son los modos de organización formal de la empresa que determina la manera de trabajar de sus empleados.
	Innovación / I & D	Comprende los esfuerzos dedicados al diseño, lanzamiento y/o implantación de nuevos productos, servicios o procesos, tanto para el cliente interno como para el cliente externo.
<b>Capital relacional</b>	Relación con clientes	Son las relaciones que configuran la forma de negociación de la empresa con sus clientes.
	Relación con proveedores	Son las relaciones que mantiene la empresa con quien le suministra bienes o servicios
	Alianzas	Son los acuerdos de colaboración que la empresa suscribe con otras instituciones.
	Reputación	Son todas las acciones que emprende la organización de cara a los distintos agentes de la sociedad, con miras a conseguir una percepción social favorable.

Fuente: Pérez, G. (2013, p. 149). Los activos intangibles y el capital intelectual.

## **2.2. Gestión del conocimiento**

Como dice Bueno (1998) citado por Quiroga et al. (2014) “la gestión del conocimiento en una empresa está conformada por tres dimensiones conceptuales que son: un conjunto de conocimientos tácitos y explícitos captados y creados, unas tecnologías facilitadoras de los procesos y un proceso dinámico de generación de conocimiento originado por las TIC” (p. 55). Las organizaciones cada vez se están dando cuenta, que gestionar el conocimiento trae consigo valor a todos los procesos que desarrolla al interior, así mismo, logrando posicionar la marca y generando reconocimiento para la misma.

Para la Agencia Nacional de Infraestructura (2012) “la gestión del conocimiento se puede definir como el manejo de un grupo, comunidad u organización con un énfasis especial en conocimiento” (p. 10). A su vez, para UNE la gestión del conocimiento “busca la creación continua de valor y la generación de ventajas competitivas sostenibles logradas de la interacción entre procesos en el día a día, los cuales permiten la movilización del conocimiento, el aprendizaje, y de la inteligencia de la compañía hacia una cultura de conocimiento” (Belly, 2014, p. 17).

La gestión de conocimiento a medida que pasa el tiempo ha ido aportando y soportando tanto a los procesos organizacionales, como las relaciones con los clientes, proveedores, interactuando con los empleados y estimulando el aumento de habilidades y capacidades de ellos en pro del éxito de la organización.

Como lo menciona Nonaka (1991), las empresas exitosas son las que consistentemente crean conocimiento nuevo, lo diseminan ampliamente en toda la organización y lo incorporan rápidamente en nuevos productos y tecnologías. Para que las empresas creen este conocimiento que les agregue valor, deben ser conscientes, del papel fundamental que juega el recurso humano que compone la organización, ya que las personas a través de la Externalización transmiten el conocimiento tácito que poseen para volverlo explícito, y así convertirlo en un activo de importante valor para la empresa.

Para que haya creación de conocimiento, los directivos deben incentivar las habilidades de los empleados, estimulando los espacios para que se pueda transmitir este conocimiento entre todos los miembros de la organización, fomentando la innovación y por ende permitiendo agregar valor, responder a tiempo a los clientes, desarrollar nuevos productos que logren figuración en el mercado, apoyados por las diferentes tecnologías y herramientas que existen para gestionar el conocimiento.

La gestión de conocimiento contribuye para que el proceso de innovación se dé, al crear, compartir, reutilizar y transferir el conocimiento entre los empleados, volviendo a algunos más expertos y con la innovación abierta, aprovechar las diferentes tecnologías como las redes sociales y proveedores, fortalecer la cultura organizacional y propender por generar valor al interior y exterior de las

organizaciones, impactando la sostenibilidad y garantizándola a largo plazo, por estar a la vanguardia del campo específico al que se dedique.

Para la organización es un reto pasar esos activos intangibles a activos tangibles, ya que es importante que el plan de gestión de conocimiento esté alineado con la estrategia de la empresa, procurando que todos los esfuerzos se dirijan a conseguir el mismo objetivo (Belly, 2014).

Algunos objetivos que busca alcanzar la gestión de conocimiento son:

- Indagar más allá el conocimiento existente.
- Transformar constantemente el conocimiento de las personas y de las organizaciones.
- Convertir el conocimiento de las personas en un conocimiento estructural que aporte valor a la organización.
- Revertir el conocimiento organizacional.
- Converger las capacidades del capital humano con la estrategia organizativa. (Vásquez, Cepeda, Echeverría y Ramos, 2016).

Así mismo como lo expresa Carballo, la gestión de conocimiento permite a una organización:

- Identificar cuáles son los conocimientos más adecuados para llevar a cabo sus actividades presentes y desarrollar sus planes de futuro.
- Conseguir la disponibilidad de dichos conocimientos. Es decir, el conocimiento que poseen las personas de la propia organización o que pueden ser aportados por personas u entidades externas.
- Proteger esos conocimientos, para garantizar su permanente disponibilidad.
- Utilizarlos eficientemente, con el fin de llevar a cabo, de forma excelente, las actividades de la organización. (Carballo, 2006, p. 362).

#### 2.2.1. Dificultades de la gestión de conocimiento

Como todo proceso nuevo a realizarse en la organización, para implantar la gestión del conocimiento como parte de la cultura organizativa, se presentan barreras que dificultan un poco la adopción por parte de las personas. Esta oposición está dada por factores internos como la estructura y cultura organizacional, y por factores externos que no puede controlar la organización.

Algunas veces internamente influye la falta de disposición de la persona, creer que no se cuentan con las habilidades necesarias para contribuir con el proceso, no tener confianza ante el cambio que proponen las directivas, pensar que es una pérdida de tiempo dedicarse al algo que no se conoce y por ende no va a ser satisfactorio.

Entre las diferentes situaciones de oposición que aparecen a la hora de aplicar la gestión de conocimiento, se puede mencionar la falta de compromiso de los

directivos, no contar con la tecnología necesaria, no tener establecida una metodología, inestabilidad de la estructura organizacional, cultura organizacional no definida, motivación y sistema de reconocimiento para los empleados, salida de las personas con más experiencia y conocimiento de su área y la falta de pertenencia por parte de los empleados hacia la organización. (Agencia Nacional de Infraestructura, 2012a, pp. 14-15).

### 2.2.2. Factores claves de éxito de la gestión del conocimiento

Para asegurar el proceso de gestión de conocimiento, la organización debe contemplar unos aspectos fundamentales que permitan poner en marcha la gestión sin dificultades, involucrando a todas las personas de la organización y transformando el día a día de la cultura organizacional.

Algunos de los aspectos que Peluffo a tener en cuenta antes de iniciar la gestión de conocimiento son:

- Cimentar una cultura fundamentada en el conocimiento.
- Proveer tecnología con herramientas que permitan aplicar la gestión del conocimiento, siendo de fácil acceso y manejo para todos los usuarios.
- Alinear la estrategia de implantación de la gestión de conocimiento con la estrategia organizacional.
- Establecer un lenguaje universal de conocimiento dentro de la organización.
- Implantar sistemas de reconocimiento para los empleados, que permitan recompensarlos por compartir y generar nuevo conocimiento.
- Estructurar la dinámica del conocimiento para que sea de dominio de toda la organización.
- Fortalecer estrategias de comunicación con sus diversos canales.
- Divulgar e interiorizar las ventajas que tendrán los empleados y toda la organización, al lograr la gestión de conocimiento en la misma. (Peluffo, Catalán, 2002).

### 2.2.3. Proceso de la gestión del conocimiento

Para implantar la gestión del conocimiento se deben tener en cuenta los diferentes procesos que conllevan la misma, como lo mencionan Tomas, Poler, Capó y Expósito (2004), estos procesos contribuyen a que las organizaciones apropien satisfactoriamente la gestión del conocimiento. Estos procesos son:

1. Creación de conocimiento: consiste en la adquisición y generación de conocimiento, a través de las competencias de las personas y el entorno organizacional.

2. Organización de conocimiento: esta etapa busca documentar y almacenar en los repositorios adecuados el conocimiento que se está adquiriendo.
3. Distribución de conocimiento: se fundamenta en la transferencia y la forma en que se comparte el conocimiento.
4. Aplicación de conocimiento: etapa final en donde se utiliza y reutiliza el conocimiento generado.

Para poder gestionar este conocimiento se requiere de herramientas tecnológicas, las cuales permiten que se puedan realizar diferentes acciones con el conocimiento facilitando su implementación, ayudando a la toma de decisiones y a comprender mejor la implantación de la gestión en sí.

Inicialmente hay que definir un marco de clasificación de las herramientas, el cual permitirá evaluar y seleccionar la herramienta o herramientas que se requieran en cada proceso de la gestión del conocimiento. Dentro de esta clasificación se encuentran las herramientas que colaboran con la creación de conocimiento y las herramientas que apoyan la conversión del conocimiento, como se muestra a continuación:

Ilustración 1 Herramientas de gestión del conocimiento



Fuente: Tomás, Poler, Capó y Expósito (2004, p. 733). Las herramientas de gestión del conocimiento.

Al integrar estos ciclos, se obtiene una clasificación de herramientas adecuadas para ser usadas en cada fase de gestión de conocimiento: para obtenerlo están los motores de búsqueda, mapas del conocimiento, herramientas de colaboración; para su uso están las herramientas de simulación y sistemas de inteligencia artificial; para crear o descubrir están las herramientas de mapas

conceptuales, motores de búsqueda, Data y Text Mining y para difundirlo están las plataformas e-learning, herramientas de presentación visual de datos y las herramientas colaborativas. El conocimiento está centralizado en repositorios de conocimientos como lo son el Data warehouse, Bases de datos externas e internas, Bases de datos documentales e Internet. (Tomás, Poler, Capó y Expósito, 2004, p.p. 732-733).

### 2.3. Modelos de gestión del conocimiento

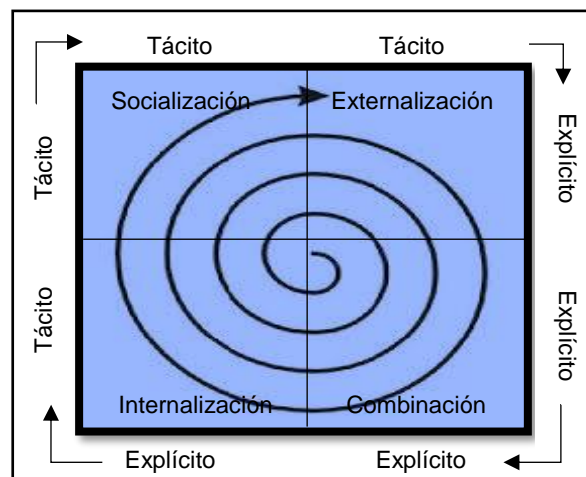
Existen muchos modelos para gestionar el conocimiento, los cuales se pueden clasificar de acuerdo con su almacenamiento, acceso y transferencia; al entorno sociocultural donde se van a implementar y por último a la tecnología que se use.

A continuación, se expondrán los modelos más representativos para el tema de estudio:

#### 2.3.1. Modelo de Nonaka y Takeuchi

Como lo menciona Nonaka y Takeuchi (1995) citado por Acero, Rodríguez (2016, p. 13) el modelo consiste en transformar el conocimiento en el interior de una Organización en un ciclo acumulativo de generación, codificación y transferencia. El modelo plantea la conversión del conocimiento a través de cuatro ciclos aplicados al conocimiento tácito y explícito.

Ilustración 2 Modelo de Nonaka y Takeuchi



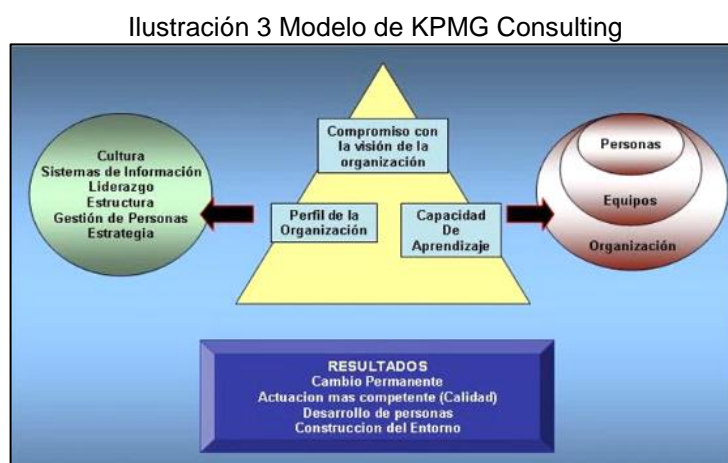
Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995).

El primer ciclo se usa para obtener el conocimiento necesario, usarlo, crear nuevo conocimiento para su posterior difusión y aprovechamiento de todos, generando nuevamente más conocimiento. El segundo ciclo entra para interactuar para que el conocimiento tácito se vuelva explícito; al compartir experiencia o socializar entre las personas se comparte conocimiento tácito, al externalizar este conocimiento pasa de ser tácito a explícito, este conocimiento explícito se combina al sistematizarse, y cuando aprendemos haciendo o practicando el conocimiento se internaliza y pasa de explícito a tácito, enriqueciendo con cada conversión el conocimiento generado.



### 2.3.2. Modelo de KPMG Consulting

Propuesto por Tejedor y Aguirre, este modelo plantea diferentes elementos determinantes que facilitan el aprendizaje dentro de una organización. Estos aspectos están enmarcados por la cultura, la estructura organizativa, el liderazgo de los directivos, la estrategia que define el hacer de la organización, la infraestructura tecnológica y el recurso humano, los cuales trabajan e interactúan para lograr la estrategia de la organización. Todos estos elementos al relacionarse y confluir entre sí contribuyen a gestionar la capacidad de aprendizaje de la organización.



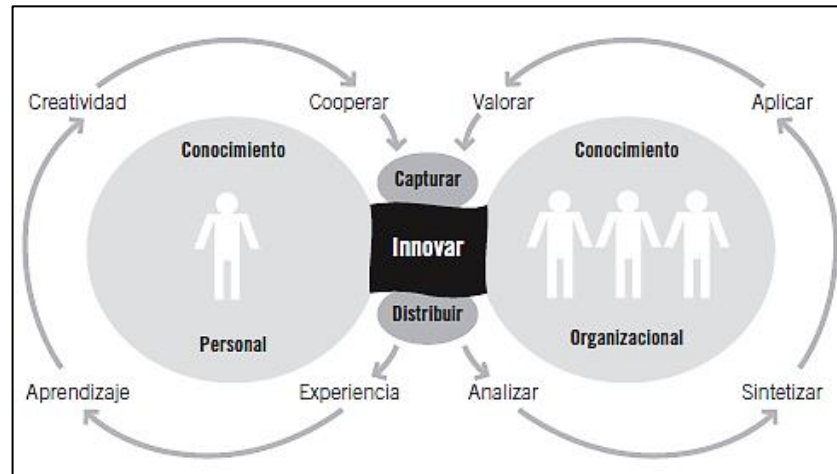
### 2.3.3. Modelo de Andersen

Este modelo de Arthur Andersen resalta la importancia de activar el flujo de información que tiene valor para la organización, la cual se analiza desde dos contextos: aquella información que poseen y transmiten los miembros de la organización, y la información que reciben de vuelta los empleados, para generar valor a los clientes y externos de la organización.

Este conocimiento fluye de las personas a la organización y viceversa, considerando dos perspectivas:

- Perspectiva individual: que consiste en el compromiso personal de compartir y entregar su conocimiento tácito para hacerlo explícito a la organización.
- Perspectiva organizacional: en donde la organización brinda la infraestructura y la estructura, para que aquella perspectiva individual se pueda desarrollar y aportar valor a toda la organización, generando nuevo conocimiento. (Jaramillo, 2012, p. 43).

Ilustración 4 Modelo de Andersen



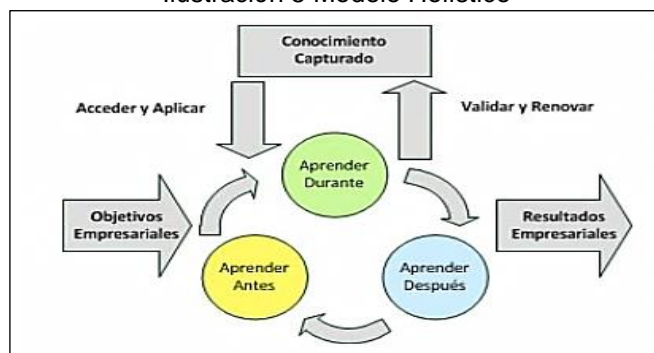
Fuente: Andersen (1999).

#### 2.3.4. Modelo Holístico de Chris Collison y Geoff Parcell

Este modelo busca relacionar las actividades del día a día, con los procesos del conocimiento (creación, captura, uso y transferencia), ya que lo importante es documentar lo más relevante dentro del proceso de gestión de conocimiento, para divulgarlo en un lenguaje que toda la organización entienda.

Es tomar el conocimiento tácito y volverlo explícito, a través de diversos canales de interés común para las personas y la organización (comunidades de práctica o redes de conocimiento). El modelo se fundamenta sobre tres pilares: las personas o talento humano, la tecnología y los procesos de la organización.

Ilustración 5 Modelo Holístico



Fuente: Collison. C y Parcell, G. (2003).

El modelo se basa en aprender antes, aprender durante y aprender después, como parte del ciclo de la gestión del conocimiento (Díez, Zúñiga, 2011).

## 2.4. Modelos de capital intelectual

Desde hace más de dos décadas, diferentes investigadores han venido estudiando y definiendo diversos conceptos, que ayuden a determinar el modelo

más conveniente para medir y establecer el capital intelectual de una organización. Entre estos modelos se encuentran: Skandia Navigator, Modelo de Sveiby, el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, Modelo de Dirección Estratégica por Competencias, Technology Broker, Modelo Intellect, Nova, entre otros. (Quiroga et al., 2014).

#### 2.4.1. Modelo Balanced Scorecard de Kaplan y Norton

Este modelo busca a través de un sistema de gestión y medición, presentar resultados de desempeño entendiendo porque se dan esos resultados. Como lo menciona Sánchez (2005) “el modelo ofrece un marco conceptual que permite conocer si se están utilizando los procesos y personas adecuados, para obtener un mejor rendimiento empresarial”

Ilustración 6 Modelo Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (1997).

El modelo se fundamenta en cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera: contempla los indicadores financieros de las operaciones de la organización.
- Perspectiva de cliente: identifica los valores relacionados con los clientes.
- Perspectiva de procesos internos de negocio: analiza aquellos procesos de cara a la satisfacción del cliente y el logro de rendimientos financieros.
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: indicadores relacionados con competencias de las personas y los sistemas de información.

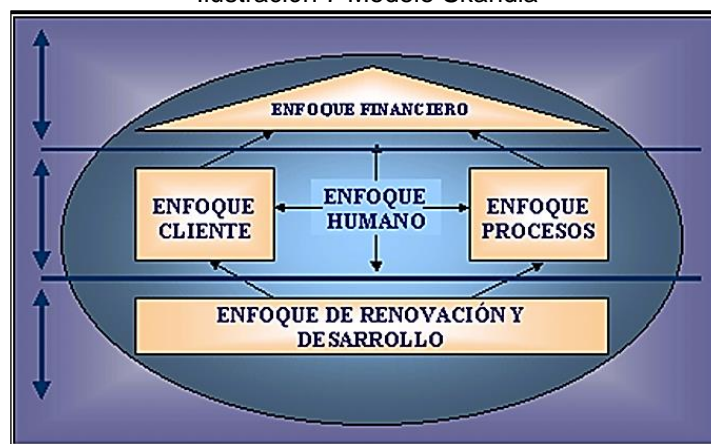
#### 2.4.2. Modelo Skandia Navigator

Este modelo está integrado por indicadores que se desprenden de cinco áreas: financiera, clientes, procesos, renovación y desarrollo y personas, buscando la integración del capital financiero y capital intelectual de la organización, interrelacionando los resultados obtenidos en cada uno de los tipos de capital, a través de una ecuación matemática que se aplica a cada enfoque. (Macana, Thomas, Mora, Castro, Bravo, 2007).

Los focos que componen el capital financiero e intelectual son:

1. Foco Financiero: indicadores de rentabilidad y crecimiento.
2. Foco del cliente: indicadores de acuerdo con las necesidades de los clientes.
3. Foco de Procesos: indicadores que permitan crear servicios y productos para satisfacción del cliente.
4. Foco de la renovación y del desarrollo: indicadores que aseguren el crecimiento y rentabilidad financiera.
5. Foco Humano: principal indicador que se centra en las competencias y clima laboral del talento humano de la organización.

Ilustración 7 Modelo Skandia



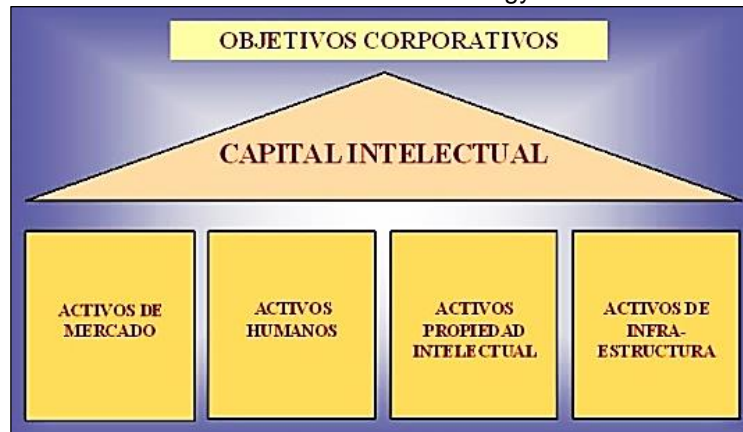
Fuente: Skandia (1992).

#### 2.4.3. Modelo Technology Broker

Este modelo desarrolla una lista de aspectos cualitativos, que permitan relacionar y auditar la relevancia del capital intelectual. Estos activos del capital intelectual se clasifican en cuatro categorías:

- Activos de mercado: aspectos que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado, como la marca, el posicionamiento, los clientes, demanda.
- Activos humanos: indicadores del capital humano de la organización como educación, experiencia, competencias, habilidades, pertenencia, que aporten valor a la organización.
- Activos de propiedad intelectual: indicadores como patentes, derechos de diseño, derechos de propiedad que provienen del intelecto.
- Activos de infraestructuras: comprende la tecnología, métodos y procesos, que contribuyen a que la organización funcione. (Sánchez, 2005).

Ilustración 8 Modelo Technology Broker



Fuente: Brooking, A. (1996).

## 2.5. Contexto de la gestión de conocimiento

La gestión de conocimiento desde sus inicios ha impactado diferentes entornos y organizaciones, buscando crear valor a cada uno de ellos. Es importante analizar, el comportamiento de la gestión del conocimiento a nivel internacional y nacional, con el objeto de plantear un referente que aporte un mayor número de casos exitosos de la misma.

### 2.5.1. A nivel Internacional

A continuación, se presentan algunos modelos de gestión del conocimiento de algunos países, que son tomados como referencia a fin de ilustrar el entorno global.

#### 2.5.1.1. Modelo de gestión del conocimiento en Finlandia

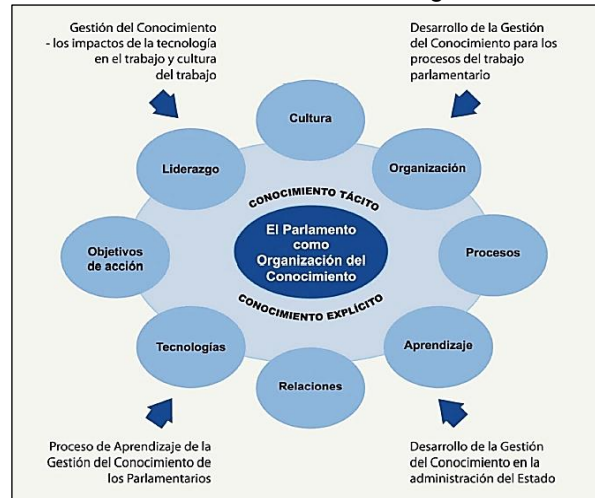
El Proyecto SI & GC (Sistemas de Información y Gestión del Conocimiento) llevado a cabo en el período 2000-2001, se ha orientado hacia la definición de un contenido conjunto y marco de referencia para la gestión del conocimiento, para crear una visión de la gestión del conocimiento en el Parlamento, y la consolidación de los diversos objetivos operativos para la gestión del conocimiento. (Suurla, 2002).

Con base en el proyecto SI & GC, el Gobierno Finlandés estableció tres políticas:

1. Constante aumento de los recursos disponibles para investigación y desarrollo desde el año 2000. Al mismo tiempo, tratar de aumentar los retornos de esa inversión.
2. Liderar la transición a una sociedad de la información, buscando un papel en la Unión Europea como un "laboratorio de la sociedad de la información". Utilizar la información de la sociedad como una herramienta para aumentar el capital humano y social de Finlandia.
3. Introducir un sistema de aprendizaje permanente alentando la mejora de la capacitación y la movilidad durante el ciclo de vida individual completo. En política de negocios enfatizar la calidad, la educación, la capacidad de gestión y el desarrollo personal. (Suurla, 2002).

Como lo concluye Suurla (2002),” el Comité para el Futuro opera como una unidad de prueba para los nuevos métodos de gestión del conocimiento emergentes”, (p. 207).

Ilustración 9 Métodos emergentes



Fuente: Suurla (2002).

### 2.5.1.2. Modelo de gestión del conocimiento en México

Tal y como lo señala Mejía y Sarmiento (2005), dentro de la agenda de Buen Gobierno del presidente FOX, se contempla el Consejo Ejecutivo, quien es el responsable de la Administración del Conocimiento. Es por esto que nace la necesidad de considerar y establecer acciones para facilitar el diseño e implementación de los sistemas de Gestión del Conocimiento, siendo el objetivo principal del modelo, contar con un instrumento de apoyo y orientación para facilitar la incorporación de la Administración del Conocimiento en la Administración Pública en México. Se orienta fundamentalmente para los responsables de las TIC en las instituciones del Sector Pública Federal.

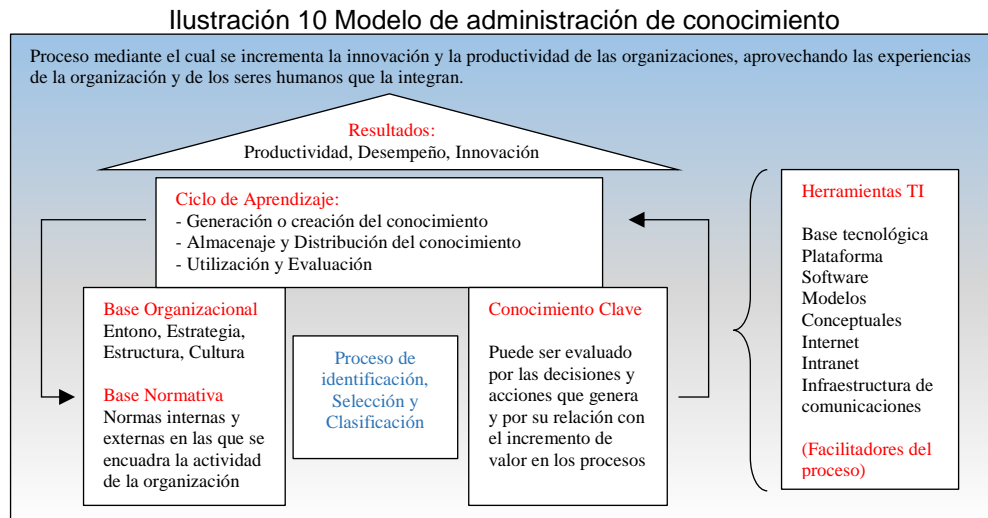
El modelo contempla los siguientes elementos:

- Base organizacional: Es el primer nivel del modelo de gestión de conocimiento. Integra el entorno, la estrategia y la estructura organizacional.
- Base Normativa: Está enmarcada por todas las normas de la actividad y el funcionamiento del sector público. Comprende normas internas y externas.
- Base Tecnológica: Puede decirse que constituyen la plataforma básica mínima para la operación en el mundo actual.

- |                                |                   |
|--------------------------------|-------------------|
| - Productividad                | - Profesionalismo |
| - Mejora de Servicio           | - Innovación      |
| - Toma de decisiones y control | - Funcionalidad   |



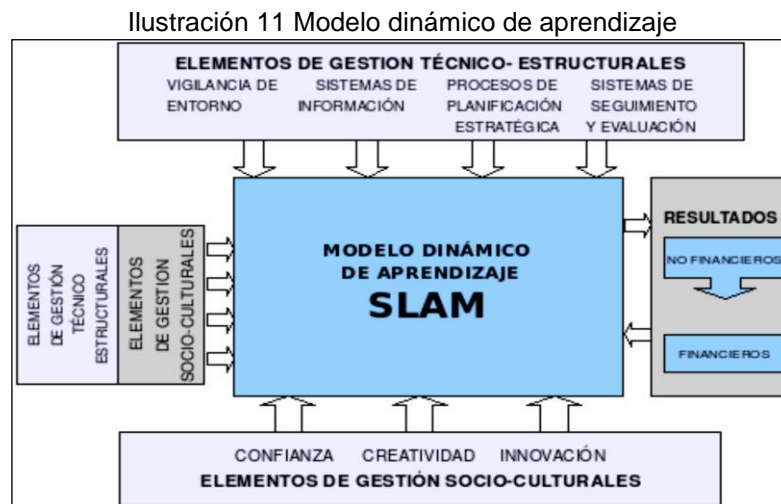
El diagrama general que pretende integrar el modelo conceptual es el siguiente:



### 2.5.1.3. Modelo de gestión del conocimiento de la gestión pública en Chile

De acuerdo con lo escrito por Riquelme, las organizaciones públicas han puesto en marcha programas de la “Nueva Gestión Pública”, para aumentar la productividad y la calidad de los servicios, basados en técnicas específicas practicadas en el sector privado. La Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional son algunas de ellas.

Lo que se propone es integrar el Aprendizaje Organizacional con elementos técnico-estructurales y socio culturales, presentando un modelo adaptado a través de una matriz de Modelo Dinámico de Aprendizaje – SLAM y cuya finalidad es el apoyo a la toma de decisiones gubernamentales, la participación de la ciudadanía en la formulación de lineamientos en las políticas públicas y la madurez de las entidades públicas, fundamentas en la gestión del conocimiento de los funcionarios públicos.



Por lo anterior, se puede evidenciar que el modelo de gestión del conocimiento propuesto para Chile se debe centrar en las personas al contar con los conocimientos esenciales maximizando los resultados sobre las metas de la gestión pública.

### 2.5.2. A nivel Nacional

Al analizar el entorno colombiano, se puede establecer que la gestión de conocimiento ha permeado tanto instituciones del estado como empresas privadas.

Es de resaltar que en el sector público existen ya experiencias de la aplicación de la gestión del conocimiento que cubren todas sus facetas, como es el caso, entre otros, de Ecopetrol y de diferentes empresas de servicios públicos domiciliarios (Empresa de Teléfonos de Bogotá, Empresa de Energía de Bogotá, Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, Empresa de Servicios Públicos de Medellín, ...etc.), entidades que se han convertido en líderes de implantación de dicha gestión, incluso compitiendo con éxito frente a empresas privadas, de todos los tamaños, nacionales y extranjeras. Sin embargo, para este escrito se ha decidido, más bien, considerar el caso de las demás entidades públicas no empresariales, las que también han estado ejecutando una forma particular de la gestión del conocimiento, centrada en la gestión de competencias. (Molano, 2016).

Como se menciona, la gestión del conocimiento ha tomado fuerza en el país en los últimos años, ya que empresas como Ecopetrol, quienes decidieron adoptar una estrategia de gestión del conocimiento desde el 2003, la cual se ha venido implementando gradualmente, consideran que “la gestión del conocimiento consiste en aprovechar al máximo el conocimiento para cumplir los objetivos empresariales” (Ecopetrol, 2011).

Ilustración 12 Visión gestión del conocimiento



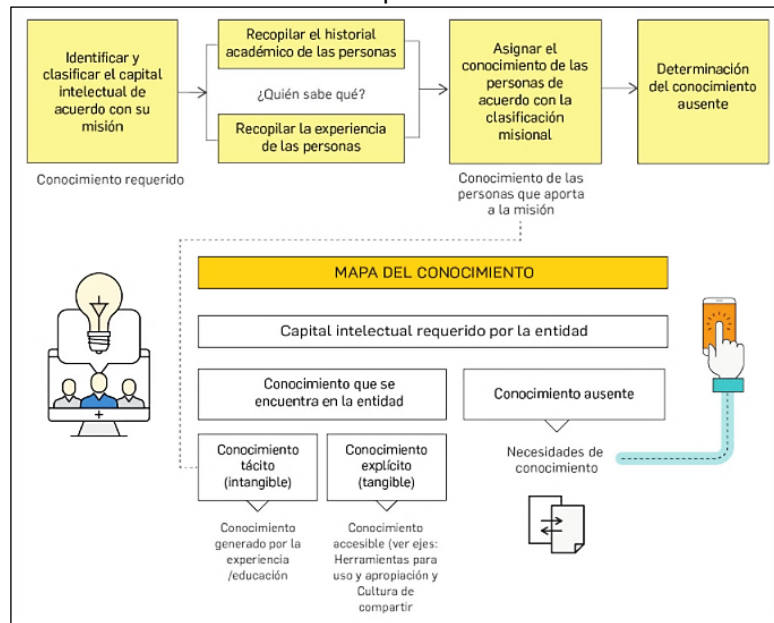
Fuente: Ecopetrol (2011).



Ecopetrol le ha apostado a un modelo que integre la gestión de la cultura, la gestión de TI y procesos y métodos de la gestión del conocimiento, alineándolo con la política integral de la organización.

De igual manera, en el Departamento Administrativo de la Función Pública, desde el año 2013 y con el apoyo de la alta dirección, decidió impulsar la gestión del conocimiento como un eje transversal importante, apoyado por las áreas de Planeación y Gestión Humana.

Ilustración 13 Mapa de conocimiento



Fuente: Función Pública (2017).

A través de la Dirección de Gestión del Conocimiento, se ha venido articulando el tema, buscando desarrollar la gestión del conocimiento en las áreas de la entidad, además de consolidarse como referente entre el resto de entidades públicas del país, con logros como el Primer Encuentro de Gestión del Conocimiento, y la creación de un micrositio en su página web, el cual fortalece la visión de la gestión del conocimiento que tiene el DAFP, la cual se soporta en cuatro ejes: Generación y producción, Analítica institucional, Cultura de compartir y difundir y Herramientas para uso y apropiación, como lo menciona el DAFP (2017) para operar el doble ciclo de gestión del conocimiento, que a través de la ejecución de diversas acciones, busca enriquecer el flujo de conocimiento de las entidades.

## CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO

El método de investigación del proyecto utilizado para el diseño del modelo de gestión del conocimiento para la Dirección de Informática y Tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda será deductivo, en atención a que se están explicando conceptos teóricos que van a ser aplicados a un caso de investigación particular.

De acuerdo con los métodos investigados para el análisis y recolección de datos, como lo son el método cuantitativo y el método cualitativo, es importante precisar en qué consisten estas técnicas y en qué medida aportarán a la formulación de la metodología para el diseño propuesto.

La investigación cualitativa permite al investigador estudiar a profundidad los cuestionamientos que se tienen planteados; se caracteriza por ser detallada, profunda y específica, usando pequeñas muestras que permitan formular hipótesis y sacar conclusiones. De igual forma, este método permite contrastar el conocimiento que tiene el investigador contra lo recolectado a través de las pruebas empíricas y de muestreo. Para Ragin (2007) la investigación cualitativa es muy útil para resaltar la importancia de aquellos grupos marginados, para validar o reforzar teorías ya establecidas o resaltar la importancia de hechos o situaciones de la sociedad.

El método cuantitativo, es más general y un tanto menos concluyente, ya que el investigador toma como marco muchos casos que tengan variables en común, que se puedan correlacionar y arrojen una explicación de la hipótesis, por lo cual es más apropiado para comprobar patrones, las relaciones generales que se derivan de la situación a investigar, teorías formuladas por las variables correlacionadas que se establecieron inicialmente, siendo este enfoque la base para la predicción.

La Dirección de Informática y Tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda, está conformada por aproximadamente 150 servidores públicos distribuidos así:

- 38 contratistas por prestación de servicios,
- 20 proveedores de servicios y
- 92 funcionarios de planta permanente y provisionalidad.

Servidores públicos que laboran en las diferentes áreas de la Dirección: Despacho, Subdirección de Infraestructura de TIC (SITIC), Subdirección de Soluciones de TIC (SOTIC) y Subdirección de Servicios de TIC (SETIC).

El método cualitativo se evidenciará de la siguiente forma:

- Entrevistas: las cuales estarán orientadas por una guía de entrevistas con 8 preguntas estructuradas (Anexo 3), y se realizarán al segmento directivo conformado por el Director de la DIT, el Subdirector de SITIC, el

Subdirector de SOTIC y la Subdirectora de SETIC. Se seleccionaron estos funcionarios teniendo en cuenta su nivel de responsabilidad en el direccionamiento estratégico de la Dirección.

En cuanto al método cuantitativo, se efectuará:

- Encuesta: De acuerdo con el universo total de servidores públicos ya referidos, se identifica que para buscar mayor efectividad en la aplicación del instrumento (Anexo 4), la muestra será definida con los funcionarios que posean una antigüedad entre 5 y 20 años, y sus funciones se centren en actividades operativas, administrativas y asesoramiento.

Para determinar la muestra, se tomó como referencia el directorio de funcionarios suministrado por la Subdirección de Talento Humano, publicado en la página web de la Secretaría Distrital de Hacienda, arrojando los siguientes resultados:

Contratistas por prestación de servicios: 6  
Planta permanente y provisional: 68

Con el objeto de obtener una población a la cual aplicar la encuesta, se procede a obtener una muestra estadística real, así:

Ilustración 14 Ecuación de muestra probabilística

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N-1) + Z^2 \sigma^2}$$

Fuente: Velázquez, N. (2017).

En donde:

n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = es el tamaño de la población total.

$\sigma$  = Representa la desviación estándar de la población. En caso de desconocer este dato es común utilizar un valor constante que equivale a 0.5

Z = es el valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = es el margen de error aceptado

Donde los valores para el caso son:

N = 74 Servidores públicos

$\sigma$  = 0.5

Z = 97%

e = 5%

Una vez resuelta la ecuación, se encuentra que la muestra probabilística es de 41.67 por lo que se aproxima a 42 personas, aplicable a servidores de la Dirección de Informática, la cual consistirá en un cuestionario de 16 preguntas, que permitirá evidenciar el estado actual de la gestión del conocimiento en la DIT. Los servidores que participarán de la encuesta serán aquellos que realizan procesos transversales dentro del área y en paralelo con las otras áreas de la entidad (líderes técnicos de los aplicativos del sistema de información SICAPITAL (sistema tributario, financiero y administrativo), administradores de plataforma (bases de datos, servidores y red) y profesionales del área de servicios (coordinador mesa de servicio y encargado de convenios, entre otros).

Es importante tener en cuenta al momento de diseñar las preguntas de la encuesta, que no sean preguntas dobles, con presunciones previas, hipotéticas, que no toquen temas sensibles u ofendan, ambiguas, o que direccionen la respuesta, ya que al formular las preguntas adecuadas, se está garantizando obtener repuestas puntuales que permitan lograr los objetivos planteados en la investigación (Bell, 2005).

Como fuentes de investigación se cuentan con las siguientes:

- Documentos relacionados con procesos de gestión del conocimiento en el área.
- Entrevistas a Director y Subdirectores.
- Encuesta aplicada a la muestra seleccionada.

## CAPITULO IV PROPUESTA

### 4.1. Marco Contextual

La Secretaría Distrital de Hacienda fue creada el 29 de noviembre de 1926, conforme a la Ley 72 de noviembre 29 de 1926 “Sobre atribuciones del municipio de Bogotá”, expedida por el Congreso de Colombia durante la presidencia de Miguel Abadía Méndez y la alcaldía de José María Piedrahita. (Secretaría Distrital de Hacienda, 2016).

#### Misión

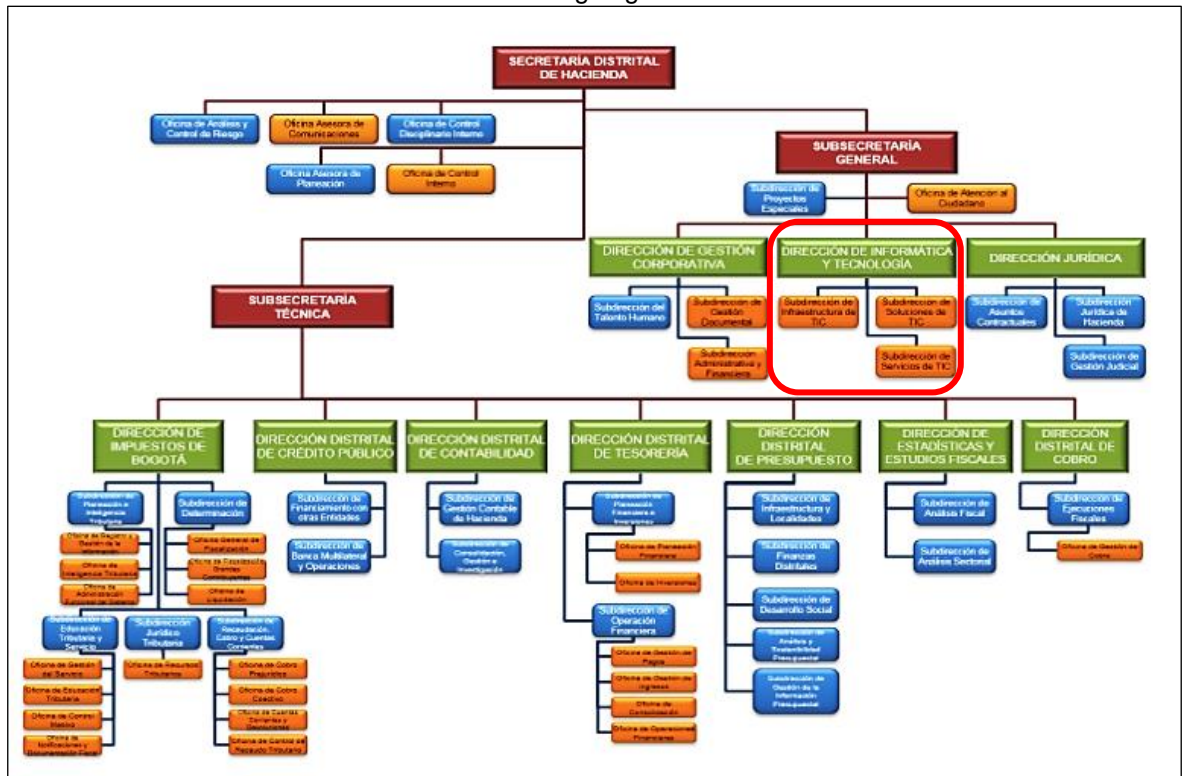
La Secretaría Distrital de Hacienda tiene la misión de gestionar recursos y distribuirlos entre los sectores de la Administración Distrital, para cumplir con las metas establecidas en el Plan de Desarrollo, bajo el principio de sostenibilidad fiscal.

#### Visión

Para 2020 la Secretaría Distrital Hacienda facilitará el recaudo y administración de los recursos a través de la ampliación de canales de atención, el uso de tecnologías de la información y un talento humano comprometido con un servicio amable y eficiente de cara al ciudadano. (Secretaría Distrital de Hacienda, 2016).

La SDH dispone de la siguiente estructura organizacional:

Ilustración 15 Organigrama SDH



Fuente: Secretaría Distrital de Hacienda (2016).

Dentro de la estructura organizacional de la Secretaria Distrital de Hacienda se encuentra la Dirección de Informática y Tecnología, como área transversal y de apoyo para todas las demás dependencias.

La DIT tiene como misión, visión y objetivos estratégicos los siguientes puntos:

*Misión de la DIT*

Proveer servicios tecnológicos para apoyar la operación de la SDH y soportar los servicios ofrecidos a contribuyentes, ciudadanos y Entidades relacionadas, gestionando eficientemente los recursos de tecnología mediante la adopción de mejores prácticas y tendencias de TIC, con recurso humano comprometido y calificado, dentro de un marco de riesgo controlado.

*Visión de la DIT*

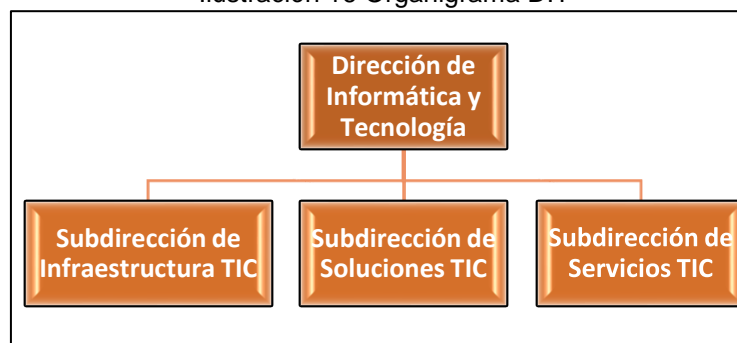
En el año 2020 la Dirección de Informática y Tecnología será aliado estratégico de las áreas de negocio y organizacionales de la SDH y referente tecnológico de las Entidades del Distrito.

*Objetivos Estratégicos de la DIT*

1. Proveer servicios tecnológicos de calidad, de manera oportuna y eficiente a los usuarios internos y externos, dentro del marco normativo vigente.
2. Gestionar los recursos tecnológicos mediante la adopción de mejores prácticas, estándares y tendencias de TIC.
3. Fortalecer las competencias profesionales del recurso humano a cargo de la DIT. (Dirección de Informática y Tecnología, 2017).

A su vez, la Dirección de Informática y Tecnología está conformada por tres subdirecciones: Subdirección de Infraestructura de TIC (SITIC), Subdirección de Soluciones de TIC (SOTIC) y Subdirección de Servicios de TIC (SOTIC).

Ilustración 16 Organigrama DIT



Fuente: Dirección de Informática y Tecnología, PETI (2017).

## 4.2. Análisis de Resultados

Para la recolección de la información se realizaron Entrevistas y Encuestas a la muestra seleccionada, por lo cual a continuación, se mostrará el análisis de los resultados obtenidos para establecer el actual nivel de interacción, apropiación y uso de la gestión del conocimiento en la Dirección de Informática y Tecnología.

### 4.2.1. Entrevistas

Las entrevistas se realizaron al director y subdirectores de las áreas que conforman la DIT, las cuales buscaban determinar el nivel de comprensión sobre la gestión del conocimiento. Así mismo, reconocer como ellos desde su cargo podrían colaborar con la aplicación del modelo propuesto para la DIT.

Las entrevistas se hicieron a la totalidad de la muestra determinada en el capítulo 3, tratándose temas de Gestión del Talento Humano y de Conocimiento. La guía de la entrevista se puede apreciar en la sección de Anexos (Anexo 3).

Cuando se les realizaron las preguntas relacionadas con el tópico de Gestión del Talento Humano, los líderes observaron los siguientes aspectos:

- La rotación de personal en la DIT se ha dado debido a los diferentes procesos de encargos, conforme a la modernización de la planta realizada en el año 2015 a través de los Decretos 600 y 601. Esta rotación es reactiva y por necesidad en la prestación de los servicios, no se hace de forma preventiva tratando de suplir la planta de personal que en el momento es insuficiente para atender todos los servicios.
- Respecto a las estrategias que se implementan en el área para retener el conocimiento de los funcionarios que se van, cada subdirección y dirección cuenta con backup para cada uno de los roles claves dentro de la operación, ejecutando procesos de transferencia de conocimiento y documentación medianamente actualizada. A pesar de la limitación de la planta, se busca que cada funcionario tenga su par en caso de que no esté en el área. También se identificó que los funcionarios son bastante recelosos con el conocimiento que tienen y adquieren, dificultando el compartir con otros su experiencia, aunado al hecho que casi no se documenta este conocimiento.
- Se cuenta con planes de capacitación dentro del área, definidos y revisados anualmente, enmarcados dentro del plan de capacitación general de la entidad. Las capacitaciones están orientadas a desarrollar en los funcionarios, competencias técnicas propias de la DIT y habilidades gerenciales y de liderazgo. Así mismo, la ejecución de proyectos enmarcados dentro del plan de desarrollo deriva en la necesidad de realizar capacitaciones técnicas a los funcionarios que administran los diferentes servicios de la DIT.

En relación con las preguntas afines al tópico de Conocimiento y partiendo del concepto de Nonaka (1991), se identifican los siguientes aspectos:

- En el área se creó un plan estratégico de tecnología, el cual busca fortalecer el conocimiento a través de la transformación tecnológica, robusteciendo capacitaciones y trabajando fuertemente la gestión del cambio. También se resalta que en la entidad no hay una política explícita establecida para gestionar el conocimiento. Se detectó que los líderes no conocen sobre la Gestión del conocimiento, por lo cual no está enmarcada claramente dentro de la organización. Reconocieron que el mayor activo es el conocimiento que posee cada uno de los servidores de la entidad.
- En cuanto a estrategias que permitan adquirir, almacenar, compartir y transferir el conocimiento, la percepción de los líderes es que sí se han venido desarrollando estrategias que están respaldadas por los proyectos de inversión que se desarrollan en el área. Consideraron que más adelante el tema de gestión del conocimiento se debe oficializar como política permanente, no solo para el área sino para toda la entidad. Así mismo, opinaron que las estrategias son incipientes debido a temas presupuestales, por lo cual se espera que la entidad realice esfuerzos presupuestales para que se pueda permear con nuevas tendencias tecnológicas que fortalezcan la gestión del conocimiento.
- Consideraron que la motivación es un ítem importante para que los funcionarios compartan el conocimiento, la cual está más asociada a crecimiento profesional, ya que no hay incentivos económicos extras a los establecidos. La motivación está orientada hacia el fortalecimiento del conocimiento propio, permitiendo hacer mejor el trabajo, mayor posibilidad de apoyar a las áreas funcionales y proveer mejores servicios a la entidad. El margen de acción es poco para motivar a los funcionarios de carrera, apoyándose principalmente en capacitaciones que aportan tanto a nivel personal como institucional.
- Respecto a procesos para registrar lo que conocen y aprenden los funcionarios, los líderes señalaron que el Sistema de Gestión de Calidad permite reforzar el conocimiento al mantener actualizados los procesos y procedimientos dentro del mismo, soportados en herramientas tecnológicas que facilitan la documentación de los procesos. Se realizan transferencias de conocimiento entre los funcionarios de forma esporádica, no siendo parte de la cultura organizacional el compartir el conocimiento para replicar lo aprendido en las capacitaciones entre los miembros del grupo de trabajo.
- Por otro lado, opinaron que los servidores del área no saben dónde pueden buscar la información que requieren, registrar y actualizar lo que han aprendido, ni como transmitir las fallas que detecten, ante lo cual la DIT ha venido trabajando en la adopción de buenas prácticas para la prestación de servicios bajo el marco de ITIL, lo cual permitirá que se



documenten los incidentes, problemas y demás solicitudes, generando la base de datos de conocimiento y facilitando el uso y apropiación de estas mejores prácticas para gestionar el servicio. Los funcionarios documentan lo concerniente a la operación del día a día, pero no se cuenta con un repositorio específico para registrar el conocimiento que adquieren a través de capacitaciones y nuevos procesos, para lo cual se cuenta con la herramienta de colaboración SharePoint.

A raíz de las entrevistas se puede evidenciar que los líderes deben fortalecer su comprensión sobre la gestión del conocimiento, ya que a pesar de reconocer que el activo más valioso es el servidor público, su conocimiento y las experiencias que posee, no existen mecanismos que permitan gestionar el mismo, por lo cual no hay un modelo establecido a seguir para realizar la gestión.

Así mismo, se encontró que hay un concepto generalizado en cuanto a limitar la gestión del conocimiento a repositorios de datos y herramientas de colaboración.

También quedó evidenciado que los líderes relacionan erróneamente la implementación de buenas prácticas en los servicios de la DIT con la gestión del conocimiento, específicamente el caso de ITIL, que es un marco de referencia de buenas prácticas para administrar los servicios de TI a nivel de procesos, lo cual difiere de un modelo de gestión del conocimiento.

De igual manera se pudo reconocer que no existe una cultura de conocimiento en la entidad, bajo las excusas que es un tema novedoso y ante la ausencia de un equipo de trabajo designado por la alta dirección, no se ha dado el impulso para iniciar un proceso de diagnóstico para posteriormente apropiarse e implementar un modelo de gestión acorde a las necesidades de la DIT.

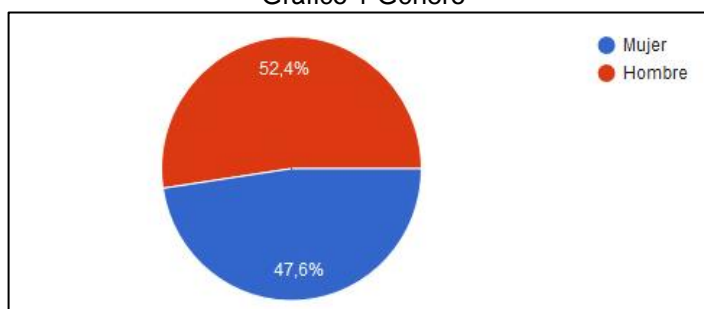
#### 4.2.2. Encuestas

Las encuestas se realizaron a 42 funcionarios claves de los diferentes procesos que se realizan al interior de la Dirección, buscando identificar el nivel de comprensión de la gestión del conocimiento y su posible interés en participar en la aplicación de un modelo de gestión del conocimiento a futuro.

Se encuestó a la totalidad de la muestra determinada conforme a lo establecido en el diseño metodológico, tratándose temas del quehacer diario y relacionados con la gestión del conocimiento. La guía de la encuesta se puede apreciar en la sección de Anexos (Anexo 4).

A continuación, se muestran los resultados a las preguntas realizadas:

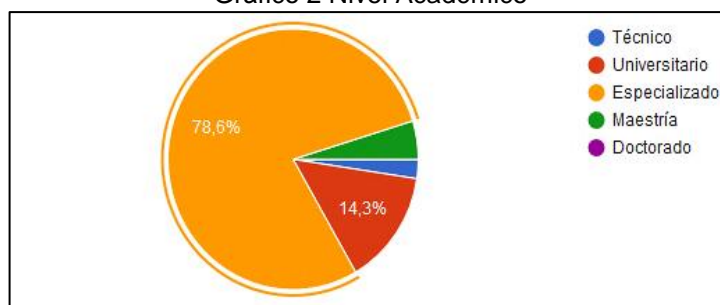
Gráfico 1 Género



Fuente: Elaboración Propia a través de Google Forms (2018).

Ante la pregunta de Género se establece que el 52.4% son Hombres y el 47.6% de los participantes son Mujeres.

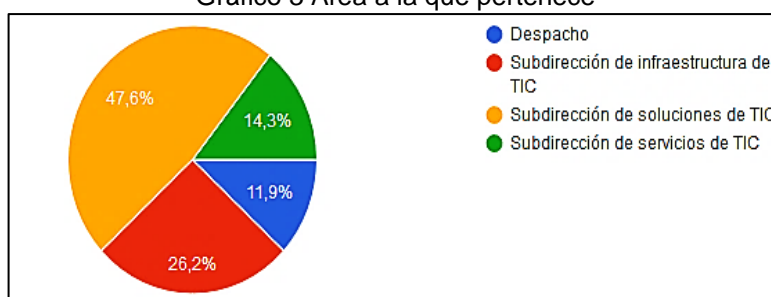
Gráfico 2 Nivel Académico



Fuente: Elaboración Propia a través de Google Forms (2018).

Respecto al Nivel Académico el 78.6% de los participantes tienen Especialización, el 14.3% tienen pregrado, un 4.5% cuentan con Maestría y el 2.6% cuentan con una carrera Técnica o Tecnológica, indicando que un alto porcentaje de la muestra son Especialistas en determina área de la ingeniería.

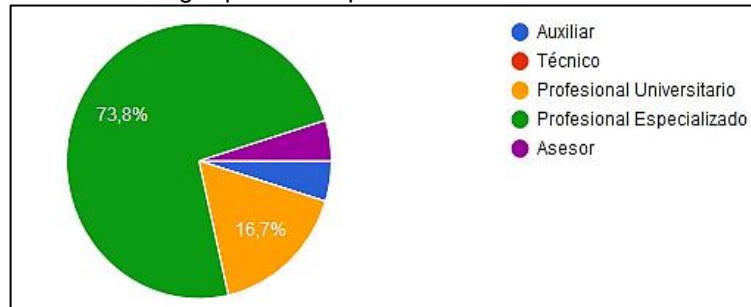
Gráfico 3 Área a la que pertenece



Fuente: Elaboración Propia a través de Google Forms (2018).

El 11.9% de los participantes laboran en el Despacho de la DIT, el 14.3% en la Subdirección de Servicios de TIC, el 26.2% en la Subdirección de Infraestructura de TIC y el porcentaje más alto labora en la Subdirección de Soluciones de TIC con 47.6% de los encuestados, mostrando que esta área es la que concentra más planta de personal al nivel de la DIT, por ser la encargada de realizar los desarrollos de SICAPITAL y el aplicativo tributario SIT II.

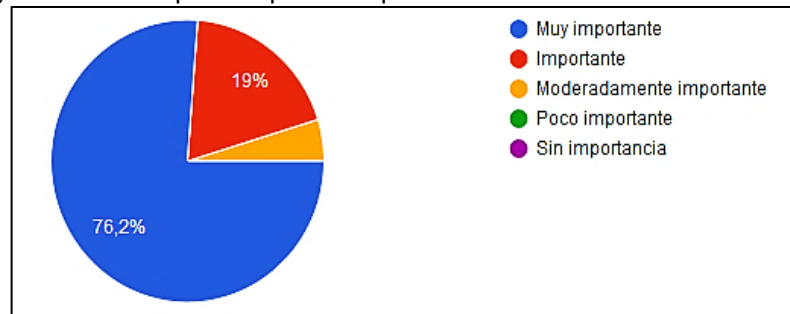
Gráfico 4 Cargo que desempeña actualmente dentro del área



Fuente: Elaboración Propia a través de Google Forms (2018).

La mayoría de los participantes con un 73.8% ocupan el cargo de Profesional Especializado, lo cual está acorde con el resultado del Nivel Académico que poseen; el 16.7% tienen el cargo de Profesional Universitario, 6.3% es de cargo Asesor y el 3.2% restante cargo Auxiliar.

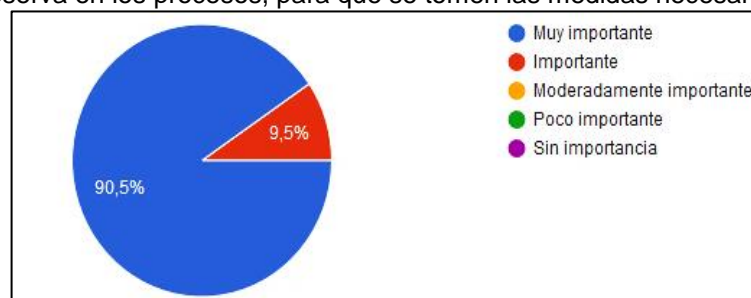
Gráfico 5 ¿Qué tan importante es conocer en dónde debe registrar y actualizar lo que ha aprendido para realizar sus actividades claves?



Fuente: Elaboración Propia a través de Google Forms (2018).

El 76.2% de los participantes considera Muy Importante conocer dónde debe registrar y actualizar lo que ha aprendido de sus actividades claves, el 19% lo considera Importante y el 4.8% cree que es Moderadamente Importante este conocimiento.

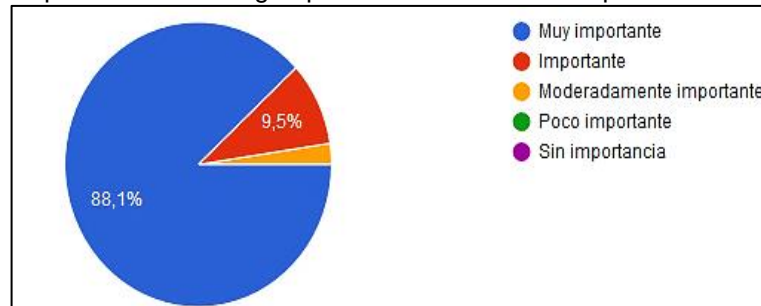
Gráfico 6 ¿Considera importante comunicar las fallas o errores que observa en los procesos, para que se tomen las medidas necesarias?



Fuente: Elaboración Propia a través de Google Forms (2018).

Como se puede observar el 90.5% de los participantes considera que es Muy Importante comunicar las fallas para proceder a tomar las medidas necesarias, mientras un 9.5% lo considera Importante.

Gráfico 7 ¿Cree que es importante recibir algún tipo de capacitación cuando se recurre a la contratación de expertos externos para solucionar algún problema dentro de la dependencia?



Fuente: Elaboración Propia a través de Google Forms (2018).

El 88.1% considera Muy Importante recibir capacitación de expertos ante problemas del área, el 9.5% lo considera Importante y un 2.4% considera esta capacitación Moderadamente importante. Esta situación es acorde con la alta contratación que se realiza en la DIT, ya que la mayoría de servicios e infraestructura son tercerizados, demostrando que para los funcionarios es fundamental recibir capacitación de expertos frente a un determinado problema.

Gráfico 8 Partiendo del concepto de Nonaka referenciado al inicio de la encuesta ¿Qué entiende por gestión del conocimiento?

- Es el proceso por el cual una Entidad facilita la transferencia de conocimiento y habilidades a sus colaboradores y a su vez la capitalización de este conocimiento para mejorar los procesos de la entidad. Este proceso debe ser sistemático y permanente.
- Es poder contar con herramientas y personas que difundan el conocimiento y se actualice en el tiempo para que se pueda consultar en cualquier momento. Todo debe quedar en bases de datos y de fácil consulta.
- Es poder tomar el conocimiento expreso que tenga un funcionario de la empresa para dejarlo dentro de la empresa y que contribuya a reducir los tiempos de aprendizaje y evitar la repetición de errores.
- Transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito
- recopilación, transferencia y uso de experiencias, aprendizajes y conceptos
- Es la dinámica fundamental entre los individuos y sus empresas en términos del negocio, para crear herramientas y metodologías que les permitan el logro de sus objetivos.
- Que el conocimiento no se quede en un experto o unas pocas personas, sino que sea difundido en pro de minimizar fallas y mejorar tiempos de respuesta
- El garantizar que todo el conocimiento que adquiere y desarrolla un funcionario en la realización de sus actividades, sea gestionado y administrado por la organización.
- La forma en que se maneja la información necesaria para la realización de las actividades laborales en la entidad
- Generar nuevo conocimiento a partir de la información generada en los procesos de la empresa para así mejorar los productos y/o crear nuevos

Dar a conocer lo aprendido y ponerlo en practica para beneficio de la organización.	
La transferencia de conocimiento a los diferentes niveles de la organización, para obtener un aprovechamiento optimo del mismo.	
es la manera por el cual un experto en determinado tema, facilita la trasmisión de informaciones y habilidades a sus compañeros y o colaboradores, de una manera metódica y eficiente	
constancia en el conocimiento	
Transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear	
Son bases de datos que contienen información referente al manejo y solución de problemas de los recursos informáticos	
Crear conocimiento, divulgarlo e incorporarlo en procesos y procedimientos.	
En tiendo que es crear el conocimiento por medio de la estrategias tácticas de la organización de las actividades claves y socializarlo.	^
Es tomar el conocimiento nuevo y aplicarlo en la entidad, capitalizando el conocimiento externo. El inconveniente de este tema es que se quiere que los empleados conozcan de todos los temas, que aprendan siempre de una manera exprés y no se tiene un manejo en profundidad del conocimiento, se pierde la experticia en los temas de TI.	
Poder tener de alguna manera registrado el conocimiento de las personas en los procesos ya que este puede ser lo mas valioso para el continuo mejoramiento de la empresa (entidad)	
transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear	
Es la administración, custodia y almacenamiento de la información de un área con el fin de mantener la historia.	
Es aquel que se genera con la experticia del quehacer en función del servicio	
El conocimiento se traduce en productos y objetivos cumplidos por tanto debe ser el aporte de toda la organización y como integrantes debe tener valor el trabajo generado en el conocimiento de la labor realizada por todos y cada uno de los miembros de la organización. Conocimiento aporte para el logro de los objetivos y productos de la organización.	
El Capital Humano es el artífice del éxito de una empresa o de su sostenibilidad	∨
Renovación, actualidad, vanguardista.	^
Es el proceso por el cual, en este caso, la entidad, le da herramientas a los funcionarios para desempeñarse en su trabajo e imparte capacitaciones para mejorar el desempeño laboral y así generar un mejor desarrollo de sus talentos.	
Muy importante en las organizaciones para la sabiduría y el conocimiento del como se deben realizar los procesos, transformando y generando su conocimiento interno.	
Garantizar el conocimiento útil a todos los funcionarios de la entidad, con el fin de estar en la capacidad de solucionar problemas presentados.	
Apropiarse de las nuevas formas de realizar la gestión para no repetir los errores	
El proceso que tiene la organización para capturar, almacenar y usar el conocimiento producto del que hacer diario.	
Que las empresas están en pro de mantenerse actualizadas y capacitar a sus empleados.	
El conocimiento es el activo mas importante de toda organización, por lo tanto es necesario preservarlo, empoderarlo, incrementarlo mediante capacitación y documentación continua de las lecciones aprendidas.	

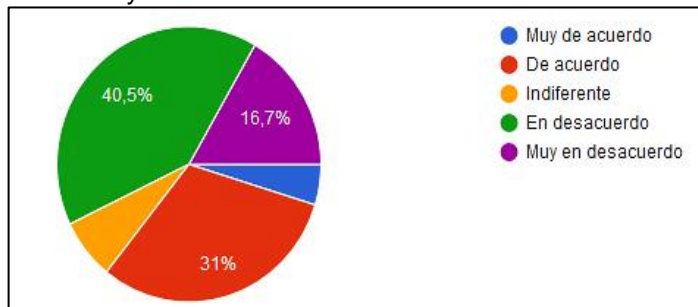


El nuevo conocimiento generado debe ser aprovechado por la organización
Es darle valor al conocimiento de las personas adquirido en su trabajo y llevarlo a un medio escrito donde se convierte en un activo de la compañía.
Es un activo de información que permite a las organizaciones evolucionar en su gestión hacia el crecimiento.
Es la documentación de los tareas realizadas para evitar re procesos posteriores cuando se presenten nuevamente dichas situaciones. Adicionalmente se constituye en herramienta para la mejora continua de los procesos.
Recopilación y organización de la información relevante de la organización y de los conceptos y experiencias de los expertos dentro de la empresa para que sea aprovechado y reutilizado en el logro de los objetivos estratégicos
La capitalización del conocimiento con el fin de estandarizar y optimizar los procesos
Crear conocimiento entre todas las personas de una organización utilizando algún mecanismo de almacenamiento que sirva para ser consultado cuando se necesite.
Generar o compartir conocimiento dentro de una organización por medio de herramientas tecnológicas.
Gestión del conocimiento es el proceso por el cual una organización, facilita la transmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática, eficiente y organizada, con fines de convertirlo en un activo para la organización.

Fuente: Elaboración Propia a través de Google Forms (2018).

Conforme a las respuestas de los funcionarios se destacan términos claves como: capital humano, transferir el conocimiento propio a los otros, generar nuevo conocimiento, activos de información, apropiación del conocimiento para la solución de problemas.

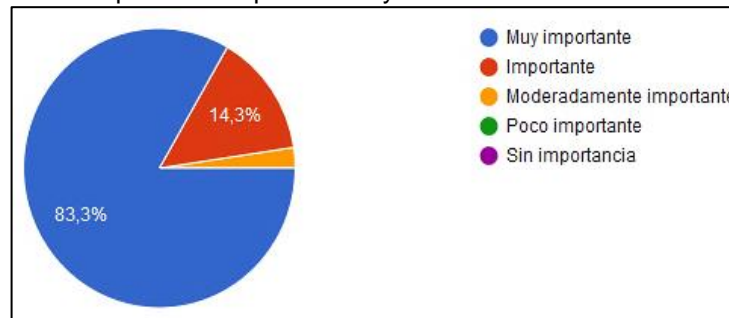
Gráfico 9 ¿Considera que en el área donde labora se gestiona adecuadamente la información y el conocimiento resultado de las actividades claves?



Fuente: Elaboración Propia a través de Google Forms (2018).

El 40.5% considera que en su área no se gestiona adecuadamente la información y el conocimiento, el 31% está De acuerdo en que, si se gestiona en su área, el 16.7% está Muy en desacuerdo con la adecuada gestión en su área, el 7.86% es Indiferente ante el tema y el 3.94% está Muy de acuerdo con el considerar que en su área sí se gestiona adecuadamente el conocimiento. Se puede observar que más de la mitad de los encuestados consideran que no hay una adecuada gestión de la información y el conocimiento de las actividades claves dentro de sus respectivas áreas.

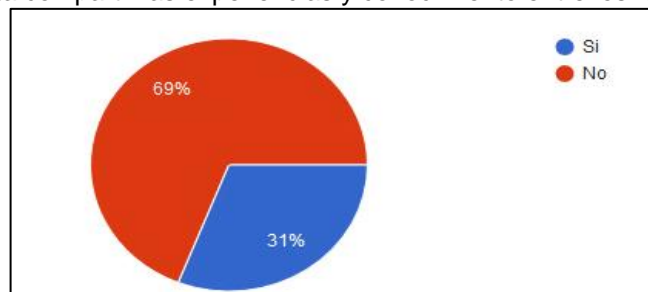
Gráfico 10 ¿Qué tan importante considera el uso de un proceso o mecanismo que permita compartir las experiencias y conocimiento entre los funcionarios?



Fuente: Elaboración Propia a través de Google Forms (2018).

Por mayoría el 83.3% considera Muy importante el uso de un proceso o mecanismo que permita compartir las experiencias y conocimiento entre los funcionarios, el 14.3% lo considera Importante y para el 2.4% es Moderadamente importante.

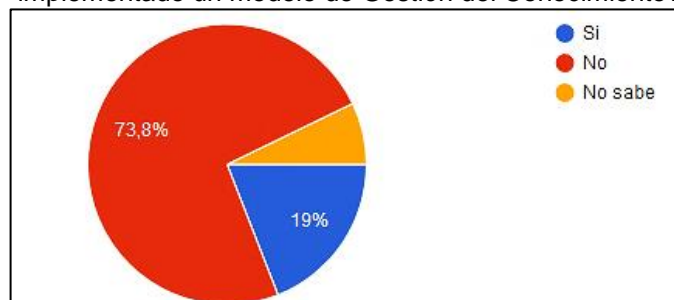
Gráfico 11 ¿Sabe si en su dependencia se cuenta con un proceso o mecanismo que permita compartir las experiencias y conocimiento entre los funcionarios?



Fuente: Elaboración Propia a través de Google Forms (2018).

Cómo se pudo observar el 69% No sabe si en su dependencia se cuenta con un proceso o mecanismo que permita compartir experiencia y conocimiento entre los funcionarios, el 31% Si sabe que en su dependencia hay un proceso para compartir conocimiento entre funcionarios.

Gráfico 12 ¿Ha trabajado anteriormente en alguna organización que tenga implementado un modelo de Gestión del Conocimiento?



Fuente: Elaboración Propia a través de Google Forms (2018).

El 73.8% No ha trabajado anteriormente en alguna organización con un modelo implementado de Gestión del Conocimiento, el 19% Si ha trabajado en organizaciones con modelos implementados y el 7.2% No sabe si tenía un modelo implementado. Lo anterior denota que la Gestión del Conocimiento no es un tema común en las diferentes organizaciones.

Gráfico 13 En caso afirmativo a la pregunta anterior, por favor mencione brevemente cómo se gestionaba el conocimiento.

La documentación por parte de cada funcionario es vital para este proceso, así como la cultura de hacerlo.
No
A través del Modelo de Gestión de Calidad y en él, inmerso los procesos, procedimientos etc.
Sé que en la mesa de usuarios manejan una ayuda a problemas; pero nunca lo he visto
Los errores más frecuentes en los sistemas se documentaban, lo más detallado posible con su correspondiente solución.
Se hacían reuniones con los campaneros y nos contaban que proceso manejan y el avance sobre los mismos.
Con una base de datos del conocimiento, registrando en forma detallada el caso, incidente o proceso con su solución o norma aplicada.
En el aplicativo de la mesa de servicios hay una opción para incluir nuestro conocimiento y a través de comunicaciones se puede enviar información a todo el personal de la entidad
Mediante una herramienta de documentación de caso (CENDOC), en nuestra entidad las herramientas de CA y SGR nos permite documentar pero no hay estándares para ello, lo cual hace que las observaciones sean ideas vagas.
Existe una herramienta tecnológica donde se registran los procesos aprendidos de atención de errores generados en la organización y los generados en procesos de aprendizaje
Se registraban los eventos conocidos y desconocidos en una plantilla que posteriormente se ingresaba a la b.d del conocimiento de la entidad.

Fuente: Elaboración Propia a través de Google Forms (2018).

De acuerdo con la breve explicación se podrían referenciar términos claves como herramienta de documentación, base de datos del conocimiento, herramienta tecnológica para el registro de lo aprendido, registro en plantillas de eventos conocidos y desconocidos para su posterior ingreso a una base de datos.

Gráfico 14 ¿Considera que la adopción de un modelo de Gestión del Conocimiento en la dependencia aportaría en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la DIT?

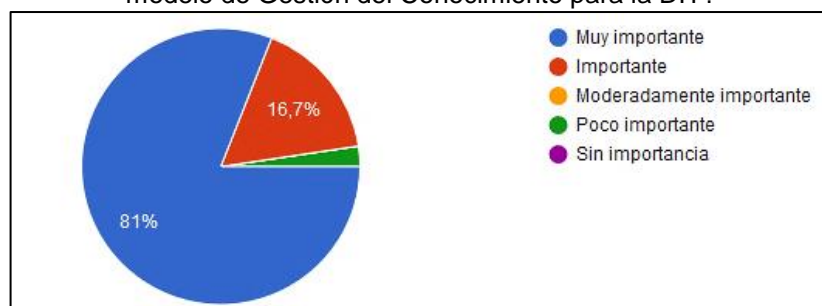


Fuente: Elaboración Propia a través de Google Forms (2018).



El 73.8% está Muy de acuerdo que al adoptar un modelo de gestión del conocimiento se aportaría al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la DIT, lo cual es concordante con el Plan Estratégico de la DIT, el 26.2% está De acuerdo con la adopción de un modelo para apalancar los objetivos estratégicos.

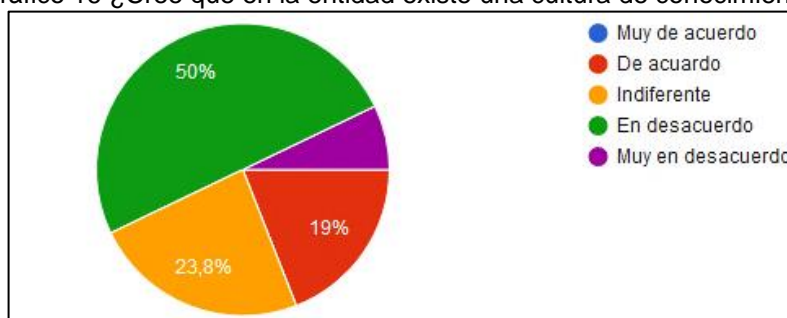
Gráfico 15 ¿Qué tan importante es participar en la implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento para la DIT?



Fuente: Elaboración Propia a través de Google Forms (2018).

Para el 81% es Muy importante ser partícipes de la implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento, el 16.7% lo considera Importante y el 2.3% lo considera Poco importante, lo que lleva a concluir que un gran porcentaje de funcionarios estarían interesados en participar en la implementación de un modelo de gestión del conocimiento.

Gráfico 16 ¿Cree que en la entidad existe una cultura de conocimiento?



Fuente: Elaboración Propia a través de Google Forms (2018).

El 50% de los participantes están en Desacuerdo, lo que demuestra claramente que en la entidad no hay cultura de conocimiento, al 23.8% le es Indiferente el tema, el 19% de los participantes están de acuerdo en que si hay cultura de conocimiento en la entidad y el 7.2% está Muy en desacuerdo en que hay cultura de conocimiento.

De lo anterior se puede evidenciar que los servidores reconocen la importancia de registrar las actividades claves que realizan, garantizando su disponibilidad y comunicando oportunamente las fallas detectadas a través del establecimiento

de procesos, que permitan gestionar el conocimiento generado en el quehacer diario.

Igualmente consideran significativo recibir la debida capacitación o transferencia de conocimiento por parte de contratistas naturales o jurídicos externos a la entidad, expertos en diferentes temas concernientes a la DIT, contando con el soporte documental correspondiente a fin de lograr trazabilidad y continuidad del objeto contratado.

Para ellos es muy importante compartir la información y el conocimiento que se genera dentro de las áreas derivado de sus actividades, además, reconociendo en un alto porcentaje la carencia de un mapa de ruta que facilite la interacción y colaboración entre los funcionarios para gestionarlo.

De otra parte, se encontró que los funcionarios no han interactuado con un modelo de gestión del conocimiento, sin embargo, expresan su interés en la participación y adopción en la implementación de un modelo en la Dirección de Informática y Tecnología.

Teniendo en cuenta que el no contar con un modelo de gestión del conocimiento en la Dirección de Informática y Tecnología produce efectos adversos en la continuidad del negocio, afectando la cadena de valor y el direccionamiento estratégico de la DIT, se procede a presentar una propuesta de modelo customizado de gestión del conocimiento que satisfaga lo evidenciado en la aplicación de los instrumentos.

#### 4.3 Propuesta

Una vez analizados los resultados de los instrumentos aplicados, se procedió a definir variables que agruparan en ejes comunes las tendencias en las respuestas tanto de las entrevistas como las encuestas. Con estas variables se identificaron temáticas afines, con las que se procedió a plantear los ejes definitivos para el diseño del modelo presentado.

Buscando dar respuesta a las preguntas de investigación y objetivos proyectados, se procedió a definir estrategias al interior de cada uno de los ejes propuestos por los autores, complementándolas con acciones, recomendaciones y sugerencias de los funcionarios encuestados, a fin de dar la suficiente relevancia a la participación de ellos en la propuesta.

A continuación, se muestra el modelo diseñado para gestionar el conocimiento en la Dirección de Informática y Tecnología, en el que se puede evidenciar el eje principal llamado "Cultura del conocimiento" el cual resalta por su transversalidad y a su vez permea los cuatro ejes complementarios, sobre los cuales se exponen una serie de estrategias que fortalecen lo propuesto:

Ilustración 17 Propuesta modelo gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia (2018).

El modelo propuesto está compuesto por un eje transversal y cuatro ejes comunes: Cultura del Conocimiento, Procesos, Transferencia, Colaboración y Aplicación respectivamente.

1. Cultura del conocimiento: Es aquel eje transversal sobre el que se articulan los demás ejes del modelo propuesto, preservando y garantizando su operación una vez permee toda la estructura organizacional de la DIT.

#### Estrategias:

- Socializar los objetivos y alcance del modelo por parte de la alta dirección a través de campañas de expectativa (videos y cortos), apoyándose en herramientas tecnológicas como la intranet, pantallas informativas y la plataforma de correo institucional.
- Crear y formalizar la “comunidad de gestores del conocimiento”, distribuidos por cada subdirección y despacho, quienes serán facilitadores del levantamiento y extracción del conocimiento tácito de los funcionarios, además acercando los conceptos, la normativa y ventajas de compartirlo.
- Realizar una campaña de sensibilización la cual incluya las siguientes actividades:
  - Cada gestor entregará a los funcionarios de la DIT una bolsa sorpresa que contiene elementos que reforzarán la importancia de su participación en el proceso de adopción del modelo, como botones de identificación, memorias de almacenamiento USB,

esferos, frases alusivas a la participación y fomento del proceso.

- Conversatorios con funcionarios de la Función Pública, quienes son referentes en el sector, y que hayan implementado efectivamente modelos de gestión del conocimiento en otras entidades, lo cual permitirá apropiarse acciones puntuales de casos de éxito optimizando tiempos y recursos.
  - Propiciar espacios de conversación como “Desayuno con el director”, en los cuales se expresen inquietudes o nuevas propuestas a los directivos de la entidad, respecto a las percepciones de los funcionarios con la adopción del modelo.
  - Organizar concursos sobre el nivel de conocimiento del modelo por parte de los funcionarios, generando como incentivo a los ganadores un reconocimiento social, al ser publicado en las pantallas de cada piso de la SDH semanalmente el Top 10 de los más participativos e interesados en el tema.
  - Promover capacitaciones y beneficios de bienestar en convenio con instituciones educativas, para fortalecer y resaltar habilidades y capacidades propias de la persona más allá de su labor como funcionario.
- Coordinar con el equipo de Gestión del cambio de la Subdirección del Talento Humano un plan de implementación el cual contemple actividades que permitan adaptarse a los nuevos procesos y anticiparse a reacciones negativas como la resistencia o miedo a la desvinculación, las cuales afectan la aplicabilidad del modelo.
  - Incentivar la cultura colectiva del compartir como estrategia de crecimiento personal en búsqueda de la optimización de los procesos, mejorando el desempeño del funcionario en la ejecución de sus actividades.
  - Fomentar la cultura del conocimiento para que sea inherente en cada uno de los funcionarios, apropiándola y entendiéndola como una herramienta para ser mejores personas y profesionales en sus habilidades comunicativas, trabajo en equipo y habilidades intelectuales, al generarse el reto de encontrar nuevo conocimiento originado por sus compañeros.
2. Procesos: este eje consiste en establecer políticas y procedimientos que normalizaran la gestión del conocimiento a fin de dar solución a fallas detectadas, encontrar oportunidades de mejora y documentar las actividades claves que realizan los funcionarios de la DIT y que ante la rotación pueda correrse el riesgo de perder su conocimiento.

Este eje se podrá ejecutar a través de diferentes mecanismos como:

- Inventario de activos de información.
- Sesiones de trabajo entre el facilitador y el funcionario.
- Memorias de encuentros, talleres, cursos, capacitaciones.
- Registro de lecciones aprendidas.

- Información de los proyectos de las subdirecciones de la DIT.
- Documentos técnicos, entre otros.

Estrategias:

- Formalizar la comunidad de gestores del conocimiento, distribuidos por cada subdirección y despacho, quienes serán facilitadores del levantamiento y extracción del conocimiento tácito de los funcionarios.
  - Identificar y priorizar aquellos funcionarios que manejan procesos claves de acuerdo con su rol y responsabilidad dentro de la estructura de la Dirección, igualmente a aquellos que puedan salir por el proceso de reestructuración. Paulatinamente la “Cultura del conocimiento” permeará la organización permitiendo que su alcance aborde a todos los funcionarios en general.
  - Organizar Grupos focales a fin de abordar temáticas comunes evitando repeticiones en el momento del levantamiento y documentación del conocimiento.
  - Recurrir al Método de observación para precisar aquel conocimiento que no está identificado dentro del inventario de activos de información, el cual puede llegar a ser importante en la gestión del conocimiento.
  - Definir mecanismos para incentivar la participación de los funcionarios en el modelo, desarrollando sus capacidades y habilidades brindando capacitaciones con certificación.
  - Generar un plan de acción en el cual se especifique el mapa de ruta a seguir con las actividades planteadas en los diversos ejes de este modelo.
3. Transferencia: este eje consiste en transferir el conocimiento que se encuentra en los proveedores de bienes, contratistas por prestación de servicios, asesores externos, consultores en temas afines a la DIT, y en general todo actor periférico que pueda contar con un conocimiento que contribuya a los objetivos estratégicos de la Dirección.

Estrategias:

- Solicitar a la Subdirección de Asuntos Contractuales la inclusión por defecto de la transferencia de conocimiento como una obligación del proveedor.
- Requerir la documentación del producto o servicio objeto del contrato para que se divulgue entre los funcionarios y contratistas de la DIT.
- Realizar sesiones de trabajo o talleres entre el proveedor externo y los funcionarios buscando la máxima transferencia de conocimiento.
- Acompañar a los proveedores o contratistas externos en la ejecución de las actividades propias de adquisición, instalación, implementación de nuevas tecnologías, software y hardware con el objeto de lograr obtener un conocimiento de primera mano en las labores realizadas y que esto no solo dependa de manuales, guías, documentos o jornadas de transferencia de conocimiento o capacitación.

4. Colaboración: se basa en un ejercicio de participación y apropiación interno de la cadena de valor a través del compartir el resultado de las experiencias, sumado al resultado de las capacitaciones formales e informales, entre todos los funcionarios, logrando expandir el conocimiento a quienes cuenten con una pertinencia en determinado tema relevante para la DIT y que pueda estar en riesgo de pérdida ante los inminentes cambios en el recurso humano.

A diferencia del eje de Transferencia, el eje de Colaboración busca la contribución de todos los funcionarios con base en el compromiso, haciendo fluir el conocimiento soportado en el eje de Cultura previamente incentivado y apropiado por las áreas de la entidad.

Estrategias:

- Realizar sesiones con grupos focales temáticos por subdirección a fin de recolectar y condensar el conocimiento de múltiples funcionarios en un tema específico que es relevante para la operación, optimizando la obtención de información en vez de extraer este conocimiento por cada uno de los funcionarios, lo cual generaría retrasos, reprocesos y diversas versiones de un mismo tema.
  - Crear clústeres de conocimiento en las que los funcionarios compartan temas de interés común o solución a inconvenientes afines con las funciones que realizan en el día a día, buscando profundizar y generar nuevo conocimiento ante los retos que significan compartirlo para que se cumpla la premisa “el conocimiento genera más conocimiento”.
  - Brindar beneficios por parte del área de Talento Humano para aquellos funcionarios comprometidos y dispuestos a ser partícipes de estas estrategias, tales como capacitaciones para mejorar competencias y habilidades, seminarios de liderazgo, cohesión de equipos de trabajo, actividades fuera de la entidad, etc.
  - Incentivar a los funcionarios de carrera asignando mayor puntaje en la evaluación de desempeño semestral, conforme a su participación y compromiso con la apropiación del conocimiento inicialmente en la DIT y progresivamente las otras áreas.
5. Aplicación: consiste en la puesta en funcionamiento del presente modelo, logrando concatenación de todos los ejes para obtener el conocimiento explícito a través de las diferentes estrategias planteadas anteriormente.

Estrategias:

- Ejecutar el mapa de ruta definido previamente en el eje de Procesos.
- Implementar una plataforma E-learning o Moodle temática en donde interactúen los funcionarios con los contenidos de los documentos previamente obtenidos en la fase de levantamiento de conocimiento. Con ello, en la plataforma se generarán cursos, talleres, foros de discusión y test entorno a la temática que el funcionario considere de su gusto profundizar.

- Centralización del conocimiento por medio de diferentes plataformas tecnológicas como, por ejemplo: SharePoint, Intranet, Bases de datos, Recursos compartidos, entre otros.

Este modelo surge como resultado del análisis de los instrumentos aplicados, a partir de los modelos de Nonaka y Takeuchi (1995), KPMG Consulting (1998) y Holístico de Chris Collison y Geoff Parcell (2003).

Ilustración 18 Modelos de gestión del conocimiento base para propuesta

Nonaka y Takeuchi (1995)	KPMG Consulting (1998)	Collison y Parcell (2003)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento tácito a explícito.</li> <li>• Socialización del conocimiento.</li> <li>• Perspectiva de espiral del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Gestión del recurso humano.</li> <li>• Compromiso de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de grupos de personas capacitadas para la gestión del conocimiento.</li> <li>• Apropiación de buenas prácticas en las organizaciones.</li> <li>• Perspectiva de mejoramiento continuo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2018).

Con base en lo anterior, se plantea el eje transversal y ejes comunes desde los cuales se definen acciones y estrategias para la aplicación del modelo propuesto conforme a los objetivos planteados al inicio del proyecto.

#### 4.3.1 Propuesta de Piloto para implementar

Aunque el alcance del presente trabajo de grado es el diseño de un modelo para gestionar el conocimiento en la Dirección de Informática y Tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda, a continuación, se menciona cómo se implementaría un posible escenario de piloto del modelo propuesto conforme a los ejes que lo componen iniciando en la DIT, y de acuerdo con su aplicación progresiva poder realizarlo en toda la entidad.

##### *Eje: Cultura del Conocimiento*

Estrategia: Socializar los objetivos y alcance del modelo en la DIT.

Tiempo: 2 Semanas

Responsable: Director de la DIT y equipo de trabajo designado por él.

Actividades: Publicar Videos y cortos en la intranet, pantallas informativas y correo institucional acerca de los objetivos y alcance del modelo.

Estrategia: Crear y formalizar la comunidad de gestores del conocimiento.

Tiempo: 3 Semanas

Responsable: Director de la DIT y equipo de trabajo designado por él.

Actividades: Convocar a los funcionarios de la DIT interesados en participar por medio del correo institucional.

Crear en SharePoint el sitio para la comunidad de gestores y designar un espacio en la intranet para publicar noticias sobre ellos.

Estrategia: Realizar campañas de sensibilización.

Tiempo: 4 Semanas

Responsable: Director de la DIT, equipo designado y Oficina de Comunicaciones.

Actividades: A cada funcionario del área se les entregará una bolsa sorpresa que contiene brochures, botón con el logo de la campaña “Tu eres fundamental para el conocimiento”, esfero, resaltador y libreta con el logo.

Realizar “Desayunos con el director” en los cuales participarán funcionarios claves de la DIT que serán facilitadores y apoyo a la comunidad de gestores.

Organizar “Concursos sobre la gestión del conocimiento” en donde por semana se abarcará un tópico relevante y se premiarán a los que más participen.

Estrategia: Plan de gestión del cambio.

Tiempo: 8 Semanas.

Responsable: Director de la DIT y Subdirección del Talento Humano de la SDH.

Actividades: Campañas de gestión del cambio ejecutadas por un proveedor de servicios externos con suficiente idoneidad y experiencia en el tema.

Estrategia: Incentivar cultura del compartir

Tiempo: 3 semanas.

Responsable: Comunidad de gestores y área de Capacitaciones de la SDH.

Actividades: Invitar a los funcionarios del área a través del correo corporativo a: Talleres y Seminarios a fin de generar y fortalecer capacidades humanísticas en torno al compartir el conocimiento tácito.

### *Eje: Procesos*

Estrategia: Levantamiento de información.

Tiempo: 3 Semanas

Responsable: Comunidad de gestores del conocimiento.

Actividades: Construir los Inventarios de activos de información por cada una de las subdirecciones y despacho de la DIT generando memoria institucional documentada para almacenarse en el repositorio asignado.

Estrategia: Organizar “grupos focales”.

Tiempo: 2 Semanas

Responsable: Comunidad de gestores del conocimiento.

Actividades: La comunidad de gestores realizará la construcción de guías, instructivos y demás registros del conocimiento tácito de los funcionarios claves de cada subdirección.



Estrategia: Capacitaciones a los funcionarios.

Tiempo: 4 Semanas

Responsable: Área de Capacitación de la SDH.

Actividades: Se brindarán capacitaciones certificadas y Talleres de habilidades blandas a aquellos funcionarios que participen activamente y se destaquen como gestores o facilitadores en alguna de las actividades propuestas en el modelo.

Estrategia: Definir mapa de ruta.

Tiempo: 1 Semana

Responsable: Alta dirección y Comunidad de gestores del conocimiento.

Actividades: Generar Plan de trabajo con las actividades planteadas a ejecutar en las diversas etapas del piloto del modelo.

### *Eje: Transferencia*

Estrategia: Realizar transferencias de conocimiento a los funcionarios por parte de los proveedores.

Tiempo: 4 Semanas

Responsable: Grupo de supervisores de contratación de la DIT.

Actividades: Asegurar la logística y programar Sesiones de trabajo a través de Talleres prácticos y teóricos por parte del contratista experto a los funcionarios que documentarán este conocimiento externo.

Estrategia: Solicitar documentación del servicio o producto adquirido por la DIT.

Tiempo: 1 Semana

Responsable: Grupo de supervisores de contratación de la DIT

Actividades: Los supervisores solicitarán la documentación a los contratistas externos a fin de complementar los Manuales de usuario e Instructivos ya existentes en el área.

Estrategia: Acompañamiento del funcionario al proveedor en la ejecución de las actividades de los contratos de servicio o productos.

Tiempo: 6 semanas

Responsable: Supervisores y funcionarios afines al producto o servicio adquirido.

Actividades: Realizar Sesiones presenciales de los funcionarios requeridos en hitos importantes de cada contrato.

### *Eje: Colaboración*

Estrategia: Realizar sesiones de grupos focales temáticos.

Tiempo: 6 Semanas

Responsable: Comunidad de gestores del conocimiento.

Actividades: Gestionar la Grabación de las sesiones vía Skype corporativo y publicación de estas en la Intranet y sitio en SharePoint de los gestores.

Estrategia: Crear “clústeres de conocimiento”.

Tiempo: 2 Semanas

Responsable: Comunidad de gestores del conocimiento.

Actividades: Creación del sitio en SharePoint para almacenar la información resultante de las diferentes actividades planteadas.

Publicar en la Base de conocimiento de ITIL la documentación generada por los gestores del conocimiento.

Estrategia: Brindar beneficios a los funcionarios por su participación.

Tiempo: 3 Semanas

Responsable: Director de la DIT y Subdirección del Talento Humano de la SDH.

Actividades: Generar reconocimiento social a los funcionarios participantes en la implementación del modelo a través de Capacitaciones de mejora de competencias, Seminarios de liderazgo o Actividades “outdoor training” entre otros.

#### *Eje: Aplicación*

Estrategia: Ejecutar mapa de ruta definido en el eje de Procesos.

Tiempo: 16 semanas

Responsable: Alta dirección, comunidad de gestores, funcionarios clave, Subdirección del Talento Humano de la SDH.

Actividades: Emitir la política por parte de la Subdirección del Talento Humano en la cual se haga partícipes a los Directivos, gestores, funcionarios y demás interesados en el pilotaje del modelo propuesto.

Estrategia: Implementar plataformas tecnológicas.

Tiempo: 3 semanas

Responsable: Comunidad de gestores y Subdirección de Infraestructura de TIC.

Actividades: Activar la plataforma de E-learning o Moodle “Ululo Virtual” de la SDH con contenidos referentes a la gestión del conocimiento.

Estrategia: Centralizar el conocimiento por medio de las plataformas tecnológicas con que cuenta la DIT.

Tiempo: 6 semanas

Responsable: Comunidad de gestores.

Actividades: Recolectar y concentrar la documentación obtenida en el proceso de pilotaje en las diferentes plataformas y repositorios establecidos en el modelo planteado: SharePoint, Intranet, Bases de datos y Recursos compartidos.

## CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas, además de haber revisado los modelos teóricos de la gestión del conocimiento, se propuso diseñar un modelo ajustado el cual satisfaga de manera particular las necesidades y requerimientos evidenciados a través de las fuentes de información ya referenciadas.

- Si bien se detectó un claro interés por parte de los funcionarios en lo que significa la gestión del conocimiento, es claro también que existe un desconocimiento generalizado, aunado a su importancia en el sector público dadas las dinámicas propias a las que está sujeto este sector, como los cambios periódicos de administración, efectos políticos, cambios en la planta de personal a raíz de los procesos de reestructuración o rotación de contratistas entre otros.
- Teniendo en cuenta la antigüedad de la organización pública objeto del modelo, se puede entender que se cuenta con un gran número de funcionarios en etapa de pre pensionados, lo cual significa un alto riesgo para la organización al no tener contemplados métodos para preservar el valioso conocimiento que estas personas han adquirido durante su vida laboral en la entidad.
- Durante el transcurso del proyecto se percibió que el modelo no debería ser definido previamente por algún autor, sino que estos deberían ser insumo para el diseño del propio modelo de la DIT, debido a características específicas como la escasa documentación de los procesos, conocimiento distribuido entre los funcionarios sin contar con alguna política de gestión del conocimiento, inexistencia de políticas que busquen fomentar una cultura de conocimiento en la cual el compartir sea un activo de valor tanto para la organización como para el funcionario, sin que prime el retener el conocimiento para sí mismo.
- A través de las encuestas se pudo evidenciar que hay un claro interés de los funcionarios por participar en proyectos de gestión del conocimiento, lo cual facilitará la adopción y apropiación de este modelo, ya que de la mano del eje transversal de cultura del conocimiento se puede incentivar la participación de más funcionarios que sean agentes de cambio y multiplicadores de esta cultura.
- Así mismo se pudo establecer por medio de las entrevistas que el nivel directivo de la DIT se encuentra comprometido con la formulación y puesta en marcha de la gestión del conocimiento, resaltando su importancia y pronta implementación conforme a los inminentes cambios en el recurso humano y en las plataformas tecnológicas que allí se administra.

- Coherentemente con la normatividad vigente y recientemente actualizada en cuanto al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), la cual establece los lineamientos sobre los cuales se desarrollará la Planeación Estratégica de las entidades públicas de orden territorial y central, se plantea la dimensión de gestión del conocimiento como un pilar esencial en el desarrollo de las organizaciones, velando por la construcción sistemática de las experiencias y saberes a través de la apropiación de un modelo de gestión del conocimiento, el cual permita mostrar avances que fortalezcan la cadena de valor de cada organización.
- El gobierno nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) ha establecido en el MIPG la sexta dimensión “Gestión del Conocimiento y la Innovación” que consta de cuatro ejes, siendo el cuarto “Cultura de compartir y difundir” el pilar principal sobre el cual se alineó la propuesta del presente proyecto, evidenciando así, una estrecha relación entre la normativa y las diversas teorías para gestionar el conocimiento.
- El presente modelo se apoya en las herramientas tecnológicas con las que cuenta la DIT actualmente, facilitando su rápida implementación al no exigir alta inversión en la adquisición de más recursos y tecnología, brindando viabilidad cuando se quiera evaluar su posible adopción.
- El proyecto permitió la identificación de la progresiva adopción de la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector público, demostrando que hay referentes en los que la Secretaría Distrital de Hacienda se podría apoyar para ejecutar la puesta en marcha del modelo propuesto, inicialmente en la DIT como piloto que pueda llegar a ser extendido a toda la Secretaría.
- Desde la perspectiva de los autores, la información recibida en el aula y los conocimientos adquiridos en el transcurso de la maestría, facilitaron el abordaje del presente proyecto, resaltando fundamentalmente que este es un tema vigente y sumamente importante para la gestión de las organizaciones del sector público, toda vez que se enriquece la cadena de valor y la continuidad del negocio al presentar el modelo propuesto para la Dirección de Informática y Tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda.

## RECOMENDACIONES

- Es importante iniciar con actividades de socialización para el fomento de la cultura del conocimiento, toda vez que esta requiere mayor dedicación y continuidad en el tiempo para que se logre entender y apropiar por cada uno de los funcionarios que laboran en la DIT.
- Así mismo se hace imperativo empezar con los trabajos de capacitación a los funcionarios que serán pieza clave en el marco del modelo, como lo es la comunidad de gestores del conocimiento.
- Se propone a la Subdirección del Talento Humano gestionar unas horas semanales a los funcionarios que están participando del modelo, para discutir las estrategias que permitan sensibilizar sobre la gestión del conocimiento y así permear a más funcionarios del área.
- Se sugiere a los directivos dejar partidas presupuestales que garanticen realizar campañas de gestión del cambio, a través de las cuales se busca mayor participación y apropiación de la cultura del conocimiento en la DIT.
- Dado que los cambios por reestructuración de la planta de personal de la SDH iniciaran en corto plazo, se hace necesario comenzar con las acciones de transferencia de conocimiento propuestas en el modelo, a fin de minimizar riesgos de pérdida o fuga del conocimiento logrado y alojado exclusivamente en cada uno de los funcionarios próximos a salir de la entidad.
- Se recomienda a la Dirección de Informática y Tecnología tener en cuenta que este proyecto se basa en un diagnóstico actual y por lo cual es relevante que se tome como punto de partida lo más pronto, ya que las mecánicas propias del sector público y el cercano cambio de la administración pueden afectar la perspectiva de los directivos en cuanto a la importancia y apropiación de la gestión del conocimiento como eje fundamental de la planeación estratégica de la organización.

## REFERENCIAS

- Acero Ladino, D. J., Rodríguez Daza, O. F., & Colín Salgado, M. (2016). Análisis para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento basado en las tecnologías de la información y comunicaciones para el área de auditoría de la empresa Compensar. [Recurso electrónico]. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2016.
- Agencia Nacional de Infraestructura (2012). Guía para la gestión del conocimiento. Recuperado de [http://saludpublicavirtual.udea.edu.co/eva/pluginfile.php/4052/mod\\_resource/content/1/internalizacion\\_08.pdf](http://saludpublicavirtual.udea.edu.co/eva/pluginfile.php/4052/mod_resource/content/1/internalizacion_08.pdf)
- APQC (2009). The Intersection of Innovation and Knowledge Management. APQC Advanced Working Group.
- Bell, J. (2005). Doing your research project. 4a ed. Inglaterra: McGraw-Hill Education.
- Belly, P. (2014). *La gerencia del conocimiento*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Temas.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2017). Red de los Servidores Públicos. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/eventos/primer-encuentro-de-gestion-del-conocimiento-para-el-sector-publico>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2017). Gestión del conocimiento. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/conocimiento/index.html#>
- Díez Jiménez, D. A., & Zúñiga Palta, A. M. (2011). Implementación de un modelo de gestión del conocimiento para empresas de servicios. (Tesis de maestría, Universidad ICESI). Recuperado de [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/67420/1/implementacion\\_modelo\\_gestion.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67420/1/implementacion_modelo_gestion.pdf)
- Ecopetrol (2011). Gestión de conocimiento en Ecopetrol S.A. Recuperado de [http://www.iapg.org.ar/sectores/eventos/eventos/listados/Presentacionesconocimiento/IAPG/Viernes/10.00LagestiondelconocimientoenECOPETROLS.A/ECOPE TROL\\_GC\\_1.pdf](http://www.iapg.org.ar/sectores/eventos/eventos/listados/Presentacionesconocimiento/IAPG/Viernes/10.00LagestiondelconocimientoenECOPETROLS.A/ECOPE TROL_GC_1.pdf)
- Farfán, D & Garzón, M. (2006). La gestión del conocimiento, Documento de Investigación (29) 1-112. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf?sequence=1>
- Harvard Business Review. (2000). *Gestión del Conocimiento. Crear una organización que aprende*. [Traducido al español de Harvard Business Review on knowledge management]. Bilbao, España: Ediciones Deusto, S.A., 51-89.

- Jaime, A. (2013). Gestión del conocimiento como modelo de aprendizaje Tema 1. [Entrada de blog] Recuperado de <http://ajamejuarez.blogspot.com.co/>
- Jaramillo Herrera, R. (2012). Diseño de un sistema de gestión de conocimiento para la Dirección de Servicios y Recursos de Información de la Universidad ICESI. (Tesis de maestría, Universidad ICESI). Recuperado de [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/66936/1/Dise%C3%B1o\\_Sistema\\_Gesti%C3%B3n\\_Conocimiento.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66936/1/Dise%C3%B1o_Sistema_Gesti%C3%B3n_Conocimiento.pdf)
- Macana, D., Thomas, J., Mora, L., Castro, A. & Bravo, A. (2007). Modelo capital intelectual – Caso Skandia. [Entrada de blog] Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/blogs\\_estudiantes/macana/2008/12/13/modelo-capital-intelectual-caso-skandia/](http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/macana/2008/12/13/modelo-capital-intelectual-caso-skandia/)
- Mejía Tello, M. M., & Sarmiento Devia, F. E. (2015). Modelo para gestionar el conocimiento desde el estado y la función pública hacia el ciudadano en Colombia. (Tesis de Maestría, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito). Recuperado de <http://repositorio.escuelainq.edu.co/bitstream/001/238/1/FC-Maestria%20en%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Informaci%C3%B3n-1099203377.pdf>
- Molano, J. (2016). Una aproximación a la gestión del conocimiento en el sector público colombiano a partir del enfoque de competencias de los recursos humanos. Universidad Nacional de Colombia, 01-27.
- Muñoz, J. (1999). Sobre gestión del conocimiento, un intangible clave en la globalización. Economía Industrial No. 330.
- Nonaka, I. (1991). La empresa creadora de conocimiento. Harvard Business Review América Latina. Julio de 2007.
- Peluffo, M. & Catalán, E. (2002). Publicación de las Naciones Unidas. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público, Serie Manuales (22) 1-92. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/1/S2002617\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/1/S2002617_es.pdf)
- Pérez, G. & Tangarife, P. (2013). Los activos intangibles y el capital intelectual: una aproximación a los retos de su contabilización. Saber, Ciencia y Libertad, 8(1), 143-166. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5109381.pdf>
- Quiroga et al. (2014). *La gestión del conocimiento y las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones*. Cali, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente.
- Ragin, C. (2007). *La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y a su diversidad*. Bogotá, Colombia: Siglo del Hombre Editores, Universidad de los Andes.
- Riquelme, A., Cravero, A. & Saavedra, R. (2008). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: Un estudio en el ámbito de la administración pública chilena, primera parte. Recuperado de [www.asfae.cl/.../01%20-%20Cravero%20Ania,%20Riquelme%20Adriana,%20Saavedra...](http://www.asfae.cl/.../01%20-%20Cravero%20Ania,%20Riquelme%20Adriana,%20Saavedra...)

- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica, *Educación* (37) 25-39. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf>
- Sánchez, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones / Brief inventory of the knowledge management models in different organizations. *Acimed*, (6), 0.
- Secretaría Distrital de Hacienda (2016). ¡Felices 90 años! Secretaria Distrital de Hacienda. Recuperado de <http://www.shd.gov.co/shd/secretaria-de-hacienda-llega-a-los-noventa>
- Secretaría Distrital de Hacienda (2017). Información del Talento Humano. Recuperado de <http://www.shd.gov.co/shd/convocatorias-cnsc>
- Secretaría Distrital de Hacienda (2015). Modernización de estructura y adecuación de la planta de personal. Secretaria Distrital de Hacienda
- Secretaría Distrital de Hacienda (2017). Nuestra Entidad. Recuperado de <http://intranet.shd.gov.co/?q=node/359>
- Secretaría Distrital de Hacienda (2017). Plan Estratégico de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (PETI) de la Dirección de Informática y Tecnología (DIT). Recuperado de <http://sharepoint/Proyectos/PMO/PETI/Diagnostico/Forms/AllItems.aspx>
- Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2014). Decreto 600 de 2014. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=60234>
- Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2014). Decreto 601 de 2014. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=60281>
- Stewart, T. (2005). *Intellectual Capital*. QFINANCE.
- Suurla, R., Markkula, M. & Mustajärvi, O. (2002). Desarrollo e Implementación de la Gestión del Conocimiento en el Parlamento de Finlandia. Recuperado de [www.ictparliament.org/sites/default/files/gestion\\_del\\_conocimiento.pdf](http://www.ictparliament.org/sites/default/files/gestion_del_conocimiento.pdf)
- Tomás, J., Poler, R., Capó, J., Expósito, M. (2004). Las herramientas de gestión del conocimiento. Una visión integrada. VIII Congreso de Ingeniería de Organización, 725-734.



## ANEXOS

ANEXO 1. DECRETO 600 DE 2014.

ANEXO 2. DECRETO 601 DE 2014.

ANEXO 3. GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA MUESTRA SELECCIONADA

La presente entrevista es un instrumento del proyecto de grado de la Maestría en Gerencia Estratégica de Tecnologías de Información, para el Diseño de un modelo de gestión del conocimiento en la Dirección de Informática y Tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda. El objetivo es establecer el nivel de interacción, apropiación y uso de la gestión del conocimiento en la DIT.

Como lo menciona Nonaka (1991), las empresas exitosas son las que consistentemente crean conocimiento nuevo, lo diseminan ampliamente en toda la organización y lo incorporan rápidamente en nuevos productos y tecnologías. Para que las empresas creen este conocimiento que les agregue valor, deben ser conscientes, del papel fundamental que juega el recurso humano que compone la organización, ya que las personas a través de la Externalización transmiten el conocimiento tácito que poseen para volverlo explícito, y así convertirlo en un activo de importante valor para la empresa.

Agradecemos su cooperación para tener la información más cercana posible a la realidad de la Dirección y sus correspondientes Subdirecciones.

El entrevistador debe tener en cuenta los siguientes puntos previamente preparados:

Nombre completo, cargo y antigüedad del entrevistado. Tópicos que preguntar.

### Gestión del Talento Humano

1. ¿Con qué frecuencia rota el personal en su área? ¿Cuáles son los motivos para que se de dicha rotación?
2. ¿Posee alguna estrategia para retener los conocimientos de los servidores que se van de su área? En caso positivo cuéntenos brevemente en qué consiste.
3. Teniendo en cuenta la importancia de un plan de capacitación para la generación de conocimiento de la entidad ¿sabe usted si se cuenta actualmente con un plan de capacitación o formación continua para los funcionarios de su área? En caso positivo cuéntenos brevemente en qué consiste.

### Conocimiento

4. Teniendo en cuenta el concepto de Nonaka ¿cómo describiría la Gestión del conocimiento en la organización?
5. ¿Cuál es su percepción acerca de las estrategias que permiten adquirir, almacenar, compartir y transferir el conocimiento constantemente en la

DIT? ¿Cuáles son? ¿El área cuenta con la infraestructura tecnológica necesaria para gestionar el conocimiento?

6. ¿Cómo plantearía un mecanismo de motivación o incentivos para que se comparta el conocimiento entre los servidores de la dependencia?
7. ¿Se tiene establecido un proceso para registrar lo que conoce y aprende cada servidor del área? En caso afirmativo en qué consiste este proceso.
8. ¿Cree usted que todos los servidores del área saben dónde pueden buscar la información que requieren, dónde registrar y actualizar lo que han aprendido, quiénes son responsables de los temas y cómo transmitir las fallas o errores que observan en el sistema para que se tomen las medidas necesarias?

#### ANEXO 4. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA MUESTRA SELECCIONADA

El presente cuestionario es un instrumento del proyecto de grado de la Maestría en Gerencia Estratégica de Tecnologías de Información, para el Diseño de un modelo de gestión del conocimiento en la Dirección de Informática y Tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda. El objetivo es establecer el nivel de interacción, apropiación y uso de la gestión del conocimiento en la DIT.

Como lo menciona Nonaka (1991), las empresas exitosas son las que consistentemente crean conocimiento nuevo, lo diseminan ampliamente en toda la organización y lo incorporan rápidamente en nuevos productos y tecnologías. Para que las empresas creen este conocimiento que les agregue valor, deben ser conscientes, del papel fundamental que juega el recurso humano que compone la organización, ya que las personas a través de la Externalización transmiten el conocimiento tácito que poseen para volverlo explícito, y así convertirlo en un activo de importante valor para la empresa.

1. Género:
  - a. Femenino
  - b. Masculino
  - c. Otro
2. Nivel académico alcanzado:
  - a. Técnico
  - b. Pregrado
  - c. Especialización
  - d. Maestría
  - e. Doctorado
3. Área a la que pertenece:
  - a. Despacho
  - b. Subdirección de Infraestructura de TIC
  - c. Subdirección de Soluciones de TIC
  - d. Subdirección de Servicios de TIC
4. Cargo que desempeña actualmente dentro del área:
  - a. Auxiliar

- b. Técnico
  - c. Profesional Universitario
  - d. Profesional Especializado
  - e. Asesor
5. ¿Qué tan importante es conocer en dónde debe registrar y actualizar lo que ha aprendido para realizar sus actividades claves?
    - a. Muy Importante
    - b. Importante
    - c. Moderadamente importante
    - d. Poco importante
    - e. Sin importancia
  6. ¿Considera importante comunicar las fallas o errores que observa en los procesos, para que se tomen las medidas necesarias?
    - a. Muy Importante
    - b. Importante
    - c. Moderadamente importante
    - d. Poco importante
    - e. Sin importancia
  7. ¿Cree que es importante recibir algún tipo de capacitación cuando se recurre a la contratación de expertos externos para solucionar algún problema dentro de la dependencia?
    - a. Muy Importante
    - b. Importante
    - c. Moderadamente importante
    - d. Poco importante
    - e. Sin importancia
  8. Partiendo del concepto de Nonaka referenciado al inicio de la encuesta ¿Qué entiende por gestión del conocimiento?
  9. ¿Considera que en el área donde labora se gestiona adecuadamente la información y el conocimiento resultado de las actividades diarias?
    - a. Muy de acuerdo
    - b. De acuerdo
    - c. Indiferente
    - d. En desacuerdo
    - e. Muy en desacuerdo
  10. ¿Qué tan importante considera el uso de un proceso o mecanismo que permita compartir las experiencias y conocimiento entre los funcionarios?
    - a. Muy Importante
    - b. Importante
    - c. Moderadamente importante
    - d. Poco importante
    - e. Sin importancia
  11. ¿Sabe si en su dependencia se cuenta con un proceso o mecanismo que permita compartir las experiencias y conocimiento entre los funcionarios?
    - a. Si
    - b. No
 ¿Cuál?

12. ¿Ha trabajado anteriormente en alguna Organización que tenga implementado un modelo de Gestión del Conocimiento?
  - a. Si
  - b. No
13. En caso afirmativo, por favor mencione brevemente cómo se gestionaba el conocimiento.
14. ¿Considera que la adopción de un modelo de Gestión del Conocimiento en el área aportaría en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la DIT?
  - a. Muy de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Indiferente
  - d. En desacuerdo
  - e. Muy en desacuerdo
15. ¿Qué tan importante es participar en la implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento para la DIT?
  - a. Muy Importante
  - b. Importante
  - c. Moderadamente importante
  - d. Poco importante
  - e. Sin importancia
16. ¿Cree que en la entidad existe una cultura de conocimiento?
  - a. Muy de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Indiferente
  - d. En desacuerdo
  - e. Muy en desacuerdo