

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

**Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus
objetivos estratégicos**

Dalia Inés Rivas Lara

Universidad Santo Tomás

Maestría en Administración de Negocios

Medellín 2024

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

**Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus
objetivos estratégicos**

Dalia Inés Rivas Lara

Investigación de grado para optar al título de Magíster en Administración de Negocios

Asesor

2021-1: Eduardo Nicolás Cueto Fuentes

Mg. Ciencias Económicas

Universidad Santo Tomás

Maestría en Administración de Negocios

Medellín 2024

Tabla de Contenido

1.	Marco Histórico de la Universidad	8
	1.1 Reseña Histórica	8
	1.2 Naturaleza Jurídica	11
	1.3 Plataforma Estratégica	11
	1.4 Misión	12
	1.5 Visión	12
	1.6 Objetivos Estratégicos	12
	1.7 Principios organizacionales	12
	1.8 Valores Éticos	13
	1.9 Estructura Orgánica	14
	1.10 Mapa de Procesos	16
2.	Análisis Institucional	18
3.	Antecedentes. Análisis de Evaluación Externa de la Gestión del Conocimiento	24
4.	Objetivos de la Investigación	29
	4.1 Objetivo General	29
	4.2 Objetivos Específicos	29
5.	Justificación	30
6.	Marco Teórico	31
	6.1 Marco Conceptual	31
	6.2 Marco Legal	45
7.	Metodología	50
	7.1 Enfoque y Alcance de la Investigación	50
	7.2 Diseño de Investigación	51
	7.4 Proceso de recolección de información	53
	7.5 Procedimiento	53
8.	Alternativas de solución	55
	8.1 Panorama del Diagnóstico	55
	8.2 Alternativas	56
9.	Plan de intervención	61
	9.1 Actividades de la propuesta y metodología de trabajo	61

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

9.2 Alcance	63
9.3 Recursos requeridos	64
10. Proceso de intervención	66
11. Cierre de la Consultoría	69
12. Conclusiones	71
13. Recomendaciones	73
Referencias	75

Lista de Tablas

Tabla 1 Estructura de la GC.....	21
Tabla 2 Síntesis de alternativas.....	58
Tabla 3 Actividades generales de la propuesta	62

Lista de Figuras

Figura 1 UTCH	8
Figura 2 Primera sede de la UTCH.....	9
Figura 3 Primera biblioteca de la UTCH	10
Figura 4 Estructura Orgánica UTCH	15
Figura 5. Mapa de procesos UTCH	17
Figura 6 Mapa de Colombia	52
Figura 7. Mapa de Quibdó	53
Figura 8 Funcionarios de la UTCH.....	67

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

Lista de Anexos

Anexo A Matriz de GC	78
Anexo B Modelo Pedagógico	78

1. Marco Histórico de la Universidad



Figura 1 UTCH

Fuente: Tomado de UTCH (2022)

1.1 Reseña Histórica

Diego Luis Córdoba fue el nombre asignado al Instituto Politécnico, haciendo honra a un hombre en educación, quien luchó por los derechos de las negritudes en el departamento del Chocó. Esto lo corrobora la Ley 38 de 1968 (U.T.CH., 2022).



Figura 2 *Primera sede de la UTCH*

Fuente: Tomado del archivo histórico UTCH (2021)

El centro de educación comenzó con un poco más de 200 estudiantes en diversas carreras (U.T.CH., 2022). Después de tres años el instituto pasa a llamarse UTCH, por la cual, amplía su espectro académico, amparado por la Ley 7 de 1975.

A 8 años de su fundación, el complejo académico tenía más de 1300 estudiantes, con la adición de las diversas carreras (U.T.CH., 2022).

Después de 19 años de funcionamiento, la universidad contaba con más 1800 estudiantes brindando educación presencial, semipresencial y a distancia, con casi 200 profesores en diferentes horarios (U.T.CH., 2022).



Figura 3 *Primera biblioteca de la UTCH*

Fuente: Tomado del archivo histórico - UTCH (2022)

La Ley 30/92 otorgó la "autonomía universitaria" a la institución y con la resolución 3274/93 se reconoció oficialmente como universidad, lo que llevó a que en 1994 se eligiera por vez primera un rector democráticamente y que se profesionalizaran las carreras de tecnología (U.T.CH., 2022).

Entre 1997 y 1998 se iniciaron los postgrados en especializaciones en diversas especializaciones. Además, se crearon centros de cultura afro e indígena, de flora y artes. (U.T.CH., 2022).

1.2 Naturaleza Jurídica

La UTCH es una entidad de servicio público académica de nivel nacional, que tiene su propia personalidad legal, autonomía administrativa y patrimonio, vinculada a Mineducación. Se estableció por la Ley 38768 y la Ley 7/75, y se reconoció como autónoma por la “Resolución 3274/93 del Mineducación, cuya principal sede está en Quibdó, y cubre programas académicos que abarcan San Juan (Tadó e Istmina) y la costa pacífica (Bahía Solano) (UTCH, 2020, p.1).

1.3 Plataforma Estratégica

A lo largo de 47 años de trayectoria académica, la UTCH ha desempeñado papel muy relevante como ente comunitario y educativo. Comprometiéndose firmemente a ser un motor de cambio, progreso y desarrollo tanto en la región como en el país. Para cumplir con este propósito, la universidad se dedica a formar profesionales competentes y emprendedores, dotados de una mentalidad abierta, espíritu crítico y conciencia ética, con la finalidad de ayudar en la creación de una sociedad más justa, equitativa y sostenible.

La entidad ha desarrollado un marco conceptual para implementar estrategias eficaces a fin de adaptar diversos cambios y lograr sus metas establecidas, consiguiendo satisfacción entre sus trabajadores y estudiantes, dándoles pertenencia y visión futura, basada en su identidad y compromiso, delineando una estructura estable que guía todas sus iniciativas, estableciendo la base humana y la normatividad reguladora del Sistema Integral de Gestión.

1.4 Misión

La UTCH forma profesionales capacitados en áreas técnico, tecnológica y científica, integrando la diversidad natural y cultural de la región. Su compromiso es generar talento emprendedor y de alta calidad, preparado para enfrentar los desafíos globales y contribuir al desarrollo regional, nacional e internacional.(U.T.CH., 2022)

1.5 Visión

En 2023, la UTCH aspira a ser una institución postmoderna, preparada para los desafíos del desarrollo integral de sus estudiantes, el entorno social dinámico, y la riqueza ecológica, asegurando condiciones humanas de alta calidad. (UTCH, 2022)

1.6 Objetivos Estratégicos

Se consideran factores clave tanto internos como externos relacionados con la institución. Estos factores se identifican partiendo de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que diagnostican la situación actual, así como la prevención del entorno competitivo podría afectarla en el futuro. Este estudio facilita la creación de estrategias para capitalizar las fortalezas, reducir las debilidades, aprovechar las ocasiones de manera efectiva y manejar las amenazas, transformándolas en oportunidades cuando sea posible.

1.7 Principios organizacionales

Los principios éticos son comportamientos y maneras de ser de quienes se consideran con elevados atributos, ya que facilitan la creación de una convivencia armoniosa basada en la

dignidad del hombre. Los principios éticos que guían las acciones de la UTCH son: Liderazgo, compromiso, transparencia, honestidad, responsabilidad, equidad, respeto, identidad, democracia, pertinencia, tolerancia, persistencia y convivencia (UTCH, 2022)

1.8 Valores Éticos

Los valores éticos son conceptos básicos, coercitivos y orientadores, que emergen naturalmente dentro de la cultura, conocida como las prácticas y usos sociales, o son formulados a través de la reflexión filosófica, y pueden guiar la conducta humana. En la UTCH (2022), estos principios son reconocidos y puestos en práctica.

- Independencia y compromiso social.
- El principal activo de la UTCH es su personal.
- La administración de lo público es clara, donde hay democracia y participación.
- Alta calidad en la academia.
- El comportamiento de las autoridades es el instrumento pedagógico relevante para el cambio cívico.
- Planificación libre de imprevistos.
- Eficacia, eficiencia y efectividad en todos los proyectos institucionales.
- La institución mantiene relaciones transparentes y accesibles con la comunidad, fomentadas a través de sus actividades de proyección social.
- El bien común tiene mayor importancia que los intereses individuales.
- Los empleados de la institución son íntegros, competentes y dedicados al proyecto institucional.
- Es crucial para asegurar la gobernabilidad de la Universidad contar con la credibilidad y confianza en sus líderes. (UTCH, 2022)

La ética implica llevar a cabo las actividades de manera correcta y honesta, mantener coherencia entre pensamientos, palabras y acciones; dar prioridad al bienestar colectivo sobre el individual para lograr resultados sobresalientes y promover la sostenibilidad tanto de la institución como de su comunidad.

1.9 Estructura Orgánica

Según la Ley 30/92, en el Artículo 19 señala que las universidades colombianas son reconocidas como instituciones de educación superior y deben acreditar su capacidad en actividades fundamentales como la investigación científica o tecnológica, la formación académica en diversas disciplinas, y la producción, desarrollo y difusión del conocimiento y la cultura, tanto nacional como universal. Además, tienen la facultad de ofrecer programas de formación en diversas ocupaciones, profesiones o disciplinas, así como especializaciones, maestrías, doctorados y postdoctorados.

Como se mencionó anteriormente, toda universidad debe ser efectiva para alcanzar su misión, cumpliendo con los objetivos establecidos; eficiente en el logro de sus metas mediante el uso óptimo de recursos y maximización de resultados; y productiva, combinando eficacia y eficiencia para mantener la excelencia de sus servicios y productos. Una institución competitiva se distingue por su rendimiento sobresaliente en comparación con sus competidores como calidad, precio, servicios, innovación y pertinencia, según la percepción de los grupos de interés y la sociedad. De acuerdo con Porter (2015) las ventajas competitivas se refieren a las habilidades de gestión para integrar efectivamente los recursos y capacidades disponibles logrando generar utilidades por encima del promedio de los competidores.

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

El organigrama de la institución muestra los departamentos y, en algunos casos, a sus líderes, proporcionando un diseño de los niveles de jerarquía vigentes en la institución.

El Sistema de GC de la institución afecta la totalidad del sistema organizativo. Es por esto que, este estudio investiga la totalidad de áreas de asesoría y dirección, así como misionales y de apoyo, representadas en el siguiente organigrama.

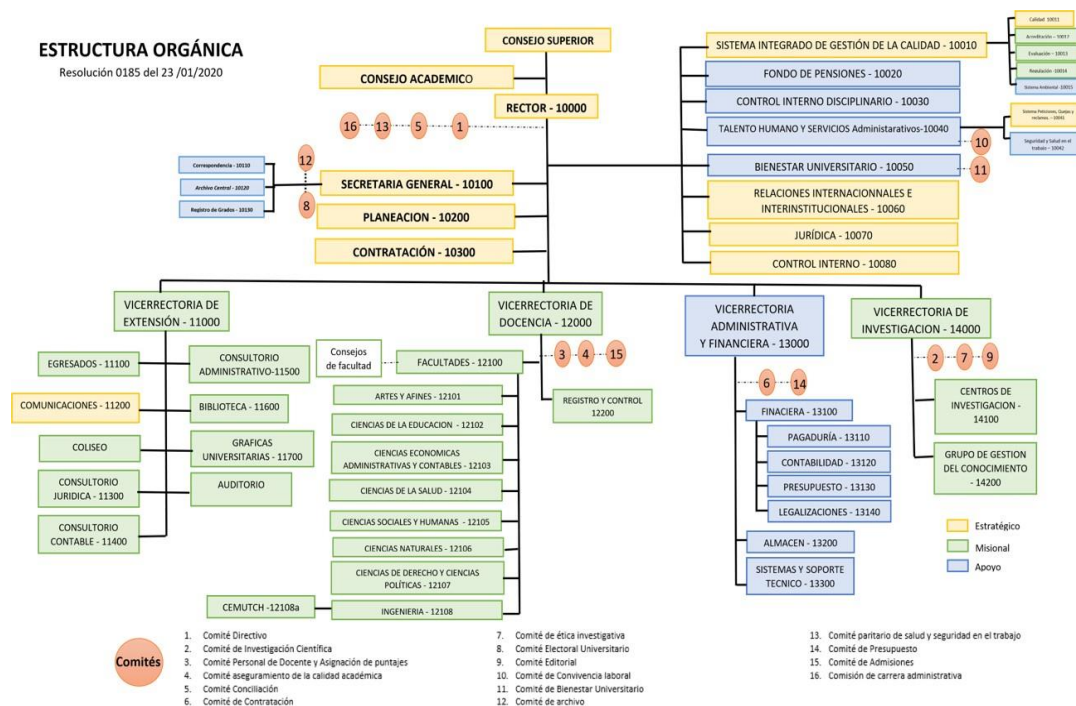


Figura 4 Estructura Orgánica UTCH

Fuente: Manual de calidad UTCH (2020)

De acuerdo con Mineducación, este organigrama es vertical (Decreto 1306/09) aprobada en el PEI de la UTCH.

Esta consultoría se centra en mejorar la eficiencia del departamento de Talento Humano, que forma parte de la Vicerrectoría Administrativa y está directamente bajo la supervisión de la Rectoría.

1.10 Mapa de Procesos

El SGC se organiza a través de la identificación y caracterización de las operaciones, conocido como Mapa de Procesos, que describe las particularidades de cada uno y la secuencia e interacción entre ellos. A continuación, se presentan estos procesos categorizados en: Dirección, Misionales y de Apoyo.

En el nivel de Dirección–Procesos Directivos, se guía la administración de la institución con una visión hacia el futuro, definiendo, gestionando y supervisando el direccionamiento estratégico. Además, busca posicionar y consolidar la imagen de la institución y sus servicios, asegurando que las acciones institucionales cumplan con las disposiciones legales vigentes para garantizar transparencia y legalidad.

En el nivel Misional – Procesos Académicos, se definen las funciones clave de Docencia, Investigación y Extensión, que son fundamentales para la institución al crear un ambiente propicio para servicios y atención a estudiantes, docentes y personal administrativo.

Finalmente, en el nivel de Apoyo – Procesos de Soporte, se gestionan y optimizan los recursos necesarios, fortaleciendo el estado financiero y administrando el recurso humano, asegurando el adecuado funcionamiento de los procesos Directivos y Académicos.

La Figura 5 muestra la estructura del modelo operativo de calidad (mapa de procesos) en la institución, proporcionando una visión transparente del total de la estructura que se analizará en el diagnóstico propuesto. Estos procesos son cruciales para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001 y determinan la efectividad del Sistema de Calidad de la UTCH.

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

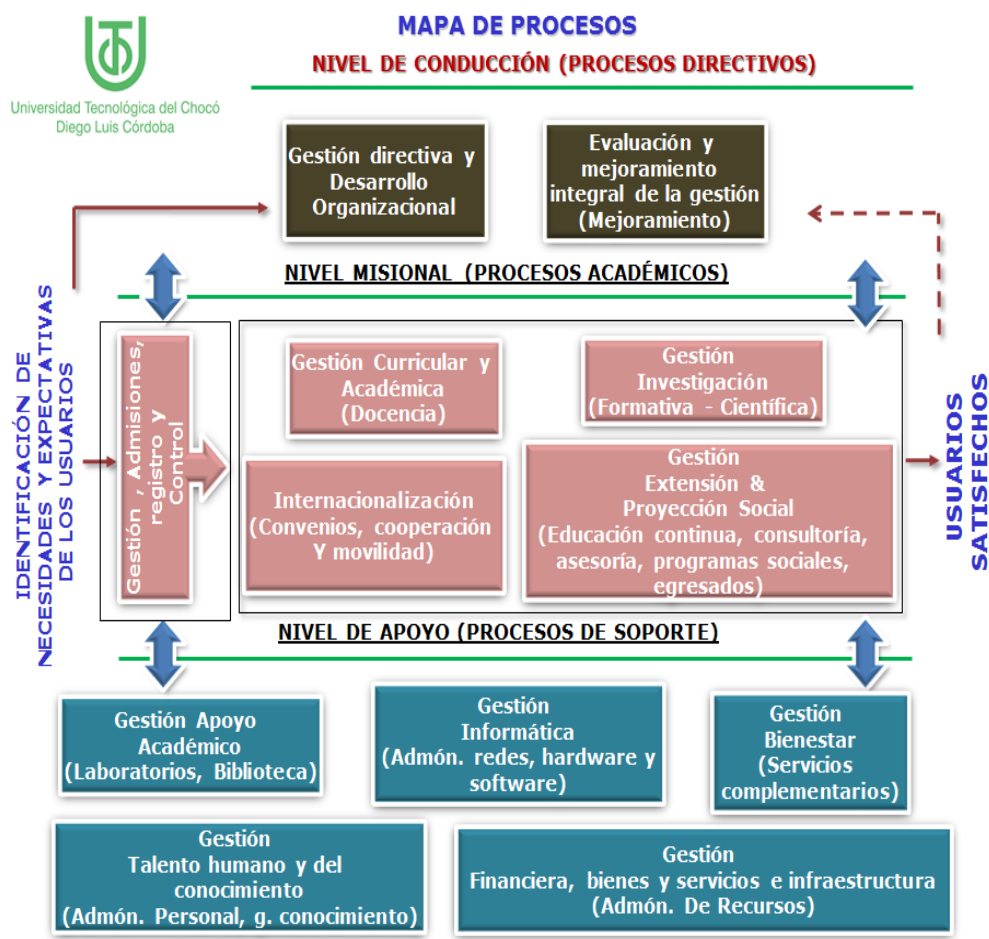


Figura 5. Mapa de procesos UTCH

Fuente: Manual de calidad UTCH (2020)

2. Análisis Institucional

De acuerdo con Chiavenato (1998) El diagnóstico empresarial u organizacional, se puede definir como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para develar problemáticas y áreas de aprovechamiento. En términos generales, de acuerdo con Mazuera (2016), un diagnóstico organizacional tiene como objetivo mejorar la eficiencia de una organización mediante la implementación de cambios. Las instituciones, en sus complejidades, emergen de la exploración del ser humano por alcanzar el éxito y la prosperidad de manera racional.

Por otro lado, según Bueno (2003), la GC implica planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimiento que se originan a partir de las actividades y el contexto de una organización, con el objetivo de desarrollar habilidades fundamentales. Isaac, Herremans y Nazari (2017) lo describen como un proceso organizacional que busca integrar de manera sinérgica el tratamiento de datos e información utilizando capacidades tecnológicas y humanas como la originalidad, avance, colaboración y alineación de metas.

Para Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas (2016), la GC implica una serie de procedimientos estructurados orientados a optimizar el desempeño y productividad de las entidades, facilitando la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación de conocimientos para alcanzar beneficios estratégicos. Por otra parte, Jennex (2007) la describe como el acto de utilizar de forma selectiva el conocimiento derivado de experiencias previas aplicado a decisiones actuales o futuras.

En la UTCH se da reconocimiento a la vital importancia de la GC, especialmente en el presente donde el conocimiento ha pasado a ser el recurso fundamental para incrementar la

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

productividad superando incluso a la importancia de la maquinaria. Dado que el rendimiento de la organización tiene un impacto directo en su desempeño financiero, la GC se percibe como un instrumento clave que no solo protege la competitividad de las organizaciones, además, promueve la innovación al generar y compartir conocimientos nuevos que se traducen en la innovación de servicios, productos y sistemas.

El objetivo central de la GC es administrar las experiencias y el conocimiento que poseen los individuos, capturándolo y compartiéndolo para garantizar que la información perdure en toda la organización, independientemente de la ausencia o retiro del personal. Además, fomenta la creación de comunidades de prácticas, fomenta el aprendizaje constante y fortalece el capital estructural, de relaciones y humano. Esta actividad además mejora la comunicación y crea ventajas competitivas que permiten destacar en el mercado.

un factor relevante para el éxito en la GC, es establecer una cultura de aprendizaje, que se alinee con el modelo organizacional deseado. Además, contar con una infraestructura tecnológica adecuada es fundamental para facilitar la implementación. Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, son indispensables en los procesos de creación, transferencia y acumulación de la información explícita.

Es crucial establecer entornos laborales que faciliten la socialización de conocimientos entre empleados, impulsando así el rendimiento, una cultura innovadora y el constante aprendizaje. Los empleados, son piezas clave en el desempeño organizacional, son fundamentales en la totalidad de las fases del proceso de implementación. Además, se destaca la relevancia de los recursos intangibles, que deben evaluarse considerando el capital humano, estructural y relacional para beneficiar a la universidad. Por lo tanto, es fundamental fomentar el

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

desarrollo continuo de capacidades y habilidades entre los empleados para aumentar estos recursos intangibles y, así, fortalecer la competitividad. En referencia a la importancia de las TIC para la GC, en la UTCH se presenta un déficit identificado del 46% de infraestructura tecnológica, debilidad en la calidad y transferencia del conocimiento y apropiación de nuevos conocimientos y tecnologías calculado en un 50% según el diagnóstico institucional 2020, en este también se estima que el posicionamiento en la región por efectos de la poca Gestión del conocimiento ha decrecido un 24% y esto afecta lógicamente el rendimiento financiero de la última década.

En la UTCH, la GC actualmente se efectúa de forma intuitiva o tradicionalmente, de manera no sistemática. El proceso de formación, en gran manera, no obedece a las necesidades de la institución, pues, aunque se cuenta con redes de informáticas, estas son insuficientes para transferir tanto experiencias como nuevas ideas; no hay un canal oficial efectivo para gestionar el conocimiento explícito y el tácito, y tampoco disponen de suficientes tiempos y espacios “para que los empleados puedan actualizar sus conocimientos”.

Además, no se han identificado claramente los individuos con habilidades y capacidades destacadas, lo cual dificulta la selección y aprovechamiento del conocimiento relevante. Esto se debe a que no toda la información circulante dentro de la institución resulta ser valiosa.

Si esta situación persiste, su impacto será más significativo que las cifras expresadas anteriormente. Entre las consecuencias, se destacan la falta de una retribución oportuna de la inversión, la disminución del rendimiento y la productividad debido a decisiones débiles, y una disminución en la competitividad debido a la falta de conocimientos innovadores. Además, esta

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

situación ha obstaculizado la creación y difusión de información vital que podría mejorar el desempeño en diversas áreas.

En consecuencia, a fin de mejorar la comprensión de la estructura del conocimiento en la UTCH, se propone la creación de una matriz de insumos que esté alineada con la estructura del Mapa de Procesos. Esta matriz permitirá identificar las necesidades reales de conocimiento, su ubicación dentro de los procesos, las temáticas relevantes, las competencias requeridas, así como el desarrollo y la composición de los equipos de trabajo. (Tabla 1).

Tabla 1 Estructura de la GC

Necesidades de Conocimiento			
Actividad Clave		Requerimientos para su desarrollo (temas)	
Inventario del Conocimiento			
Tema	Descripción (¿qué es?)	Grado de avance (estado)	Detalle del avance (estado actual)
Desarrollo del Conocimiento			
Proceso(s) asociado(s)	Tema(s)	Cargo que requiere Conocimiento (nivel del cargo)	Definición de la Competencia (educación, formación, etc.)
Equipos y Cronogramas			
Procesos asociados al Conocimiento	Nombre del equipo de trabajo	Temáticas para desarrollar (contenidos)	Entregables individuales o E. final (retorno intelectual)

Fuente: Elaboración propia

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

De acuerdo con la Tabla 1, en primera instancia, conforme a los objetivos estratégicos y conforme a las diferentes perspectivas (financiera, del cliente, de los procesos y, de aprendizaje y crecimiento), se procedió a determinar las necesidades de conocimiento, determinando la actividad clave de cada proceso y el requerimiento para su desarrollo.

Como segunda actividad, se realizó un inventario del Conocimiento con el cual cuenta la UTCH, su descripción, el grado de avance y el detalle de este.

En la etapa el desarrollo del conocimiento, se identificó el proceso o procesos asociados, los temas y el cargo que requiere el conocimiento específico, de igual manera, el nivel de competencia, definición de esta, retorno intelectual, la modalidad, etc.

Por último, se establecieron los equipos de trabajo, sus nombres y el cronograma a seguir, conforme a los procesos, temáticas a desarrollar, a sus contenidos, los entregables individuales, o entregable final.

Con base en lo expuesto anteriormente, se sugiere desarrollar un Modelo de GC para la UTCH, el cual tiene como objetivo integrar todos los procesos y responsables principales, a través de identificar, capturar, desarrollar, distribuir y retener el conocimiento organizacional, el cual proviene y reside en los empleados vinculado a la institución.

Para resumir, se busca implementar un enfoque innovador en la gestión de los procesos organizacionales, utilizando planificación, monitoreo, y gestión de procesos, junto con principios, métodos, técnicas, herramientas y tecnologías integradas al sistema educativo. Esto facilitará lograr resultados cuyos indicadores evidencien el logro de objetivos y misión de la entidad.

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

Este diseño impactará al interior de la UTCH, bajo alcance de sus tres sedes (Quibdó – Istmina- Bahía Solano), toda su estructura de procesos y el personal de carrera, además de aquellos bajo otras modalidades que actúen en nombre y representación de la Institución.

Se plantea incrementar en un 30% la capacidad tecnológica, lo cual contribuirá conjuntamente con la presente propuesta a gestionar el conocimiento y recuperar el posicionamiento educativo en el departamento, así como el mejoramiento de la perspectiva financiera.

Se llevará a cabo una investigación exploratoria utilizando matrices de gestión del conocimiento, alineación estratégica y despliegue organizacional como herramientas para recopilar información y realizar un análisis posterior. Esto permitirá medir el nivel de GC en la institución. Se realizarán entrevistas con cargos y personas clave según el alcance del estudio y los objetivos estratégicos de la UTCH.

Según Hernández-Sampieri et al. (2014), los estudios descriptivos buscan detallar las características relevantes de individuos, grupos, comunidades u otros fenómenos bajo estudio.

3. Antecedentes. Análisis de Evaluación Externa de la Gestión del Conocimiento

A nivel internacional, se relacionan algunos casos representativos de entidades públicas y privadas, encaminados a la productividad empresarial y académica respectivamente:

En Cuba, por ejemplo, en el Centro Internacional de la Habana, Lahaba y León (2001), del equipo de Servicios Traductores e Intérpretes (ESTI) del Centro Internacional de la Habana, desarrollaron una investigación sobre la GC, titulada “Gestión del Conocimiento: una nueva perspectiva en la Gerencia de las Organizaciones”. El estudio presenta una serie de ideas y análisis sobre el conocimiento y la GC, incluyendo sus beneficios, metas e instrumentos clave. También se aborda la interrelación con otros instrumentos de gestión, además del rol del gestor del conocimiento y las habilidades necesarias para los especialistas de la información que desempeñan esta función.

En su libro "Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis" (2008), Pérez Montoro define la GC como una disciplina emergente centrada en entornos organizacionales, cuyo objetivo es construir estrategias para aprovechar de manera organizada el conocimiento disponible en una organización. Su meta principal es facilitar el acceso y uso del conocimiento organizacional por parte de quienes lo necesiten, para tomar decisiones apropiadas en cualquier momento. Pérez Montoro sostiene que la implementación de la GC en empresas mejora su funcionamiento interno y agrega valor, diferenciándolas de sus competidores y asegurando su supervivencia en un entorno económico globalizado y altamente competitivo.

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

El libro detalla cómo se comporta el conocimiento al interior de entornos organizacionales y ofrece un método para implementar programas de GC adaptados a las características específicas de cada contexto organizacional. Además, explora casos prácticos que ilustran la aplicación efectiva de esta disciplina en proyectos específicos de GC.

También en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Mejía (2012) investigó sobre la GC, elaboró un “Modelo de Gestión del Conocimiento para las MIPYMES de la Industria del Software en Perú”. Se sostiene que las empresas operan en un entorno dinámico que constantemente ofrece oportunidades de beneficio en diversos mercados, impulsando el conocimiento a través de procesos de aprendizaje derivados de la experimentación. Los resultados principales de estos procesos incluyen el desarrollo tecnológico y la habilidad para transformar datos en conocimiento útil y competitivo. Se examina la GC mediante una investigación cualitativa enfocada en pequeñas y medianas empresas del sector del software, analizando ocho casos específicos. Se destaca que la cultura organizacional facilita la gestión del conocimiento, aunque la limitada disponibilidad de tiempo del personal técnico representa una barrera significativa para este proceso.

De otro lado, Peralta de la Universidad Nacional Autónoma de México (2011), escribe: “La Economía del Conocimiento: oportunidad para el desarrollo de México”. El autor enfatiza la relevancia de la Economía del Conocimiento al afirmar que este sistema impulsa la competitividad y actúa como un motor de desarrollo a largo plazo para la economía mexicana en un entorno globalizado. Propone la reestructuración del sistema educativo público para facilitar una formación continua y un desarrollo profesional que sea compatible con las demandas

económicas. Esto implica reconsiderar la Gestión del Conocimiento como una herramienta crucial para fortalecer las prácticas de la Administración Pública.

En segunda instancia, de igual manera y a nivel nacional, se relacionan algunas investigaciones direccionadas a explorar el papel de la GC en las entidades educativas.

Naranjo et al. (2016), profundizaron sobre la GC con la investigación: “El reto de la Gestión del Conocimiento en las Instituciones de Educación Superior Colombianas”. Este estudio considera que la GC representa el nuevo contrato social que las IES enfrentan en la actualidad. Este contrato regula el uso del conocimiento científico y establece criterios para evaluar su impacto en la sociedad, mediante la creación de productos innovadores o la integración social del conocimiento. Este enfoque surge de entidades gubernamentales que definen políticas para que las instituciones educativas superiores participen en planes de desarrollo socioeconómico, adaptándose a las demandas de un mundo globalizado. Este artículo propone la GC como un marco teórico para transformar las instituciones educativas superiores en organizaciones del conocimiento y mejorar su colaboración con la sociedad y la academia.

Así mismo, Londoño García (2014), habla sobre la “Gestión y Transferencia de Conocimiento en Universidades de Colombia en el siglo XXI”. Este estudio investiga la Gestión del Conocimiento en las universidades colombianas en el siglo XXI, resaltando la construcción colectiva del conocimiento mediante la investigación y su integración social. Se observa que áreas como las ciencias naturales, médicas y sociales son las más productivas en investigación, según datos de Colciencias. Las universidades priorizan programas en ciencia y tecnología, con menos enfoque en ciencias básicas, electrónica, telecomunicaciones y desarrollo tecnológico, reflejando una orientación hacia la investigación aplicada.

El estudio también subraya la necesidad de un sistema integrador que promueva la gestión y transferencia de conocimiento, involucrando a todos los actores sociales en el contexto colombiano, incluyendo el sector empresarial y la sociedad en general. Además, se destaca que las publicaciones académicas están orientadas hacia dinámicas que fomentan la apropiación del conocimiento, especialmente en investigación, desarrollo e innovación. Los grupos de investigación juegan un papel crucial en esta gestión del conocimiento, facilitando su difusión en diversos ámbitos académicos y en la sociedad en general.

Grützner (2019) examinó la GC y el Aprendizaje Organizacional en Sprach Institut – Instituto Cultural Colombo Alemán S.A.S., una pequeña empresa internacional en Bogotá, Colombia. El estudio se centró en el papel del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, evaluando su efectividad y las barreras que enfrentan la organización y sus miembros. Se describen cinco procesos de aprendizaje en tres niveles (individual, grupal y organizacional) mediante un modelo específico, destacando prácticas efectivas y áreas de mejora que afectan el desarrollo tanto individual como organizacional.

El autor concluye que las barreras al aprendizaje limitan el potencial de crecimiento sostenible a largo plazo de la organización y propone posibles soluciones para superar estos obstáculos internos.

En su artículo publicado en la revista "Vinculando", Vanstralen y López (2018) exploran la "Gestión del Conocimiento en las Instituciones Educativas de Colombia". El estudio se centra en examinar cómo se concibe la gestión del conocimiento en estas instituciones, destacando su rol crucial en la formación de estudiantes y en la administración del discernimiento. Además,

revisan múltiples definiciones de gestión del conocimiento para proporcionar una comprensión clara del tema tratado en este marco teórico.

El artículo examina la GC en las instituciones educativas colombianas, destacando el concepto central de "compartir". Según la autora, la verdadera generación y transferencia del conocimiento ocurre cuando las personas lo comparten con sus colegas en lugar de retenerlo. Esta práctica evita la pérdida de conocimiento al retirarse individuos clave y promueve la adopción de experiencias productivas como mejores prácticas dentro de la organización. Esto beneficia a la institución al desarrollar competencias efectivas en sus empleados y aumentar la satisfacción en el desempeño de sus funciones.

A nivel local, no se han registrado casos de estudio previos sobre la gestión del conocimiento.

4. Objetivos de la Investigación

4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo para la Gestión del Conocimiento de la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos.

4.2 Objetivos Específicos

- Identificar y analizar las necesidades y requerimientos de gestión del conocimiento en la UTCH, para comprender las áreas críticas que requieren una mejora en los servicios conforme a su modelo operativo.
- Diseñar e implementar un sistema de gestión del conocimiento que se adapte a las necesidades y características específicas de la UTCH, para el logro de su Misión.
- Promover la cultura de gestión del conocimiento en la UTCH, para que todos los estamentos se apropien de dicha cultura.

5. Justificación

La implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH ofrece diversas justificaciones y beneficios significativos. En primer lugar, permitirá que el conocimiento esté fácilmente accesible para todos, facilitando una búsqueda de soluciones concretas, que generen conocimiento a partir de los procesos de la institución, lo cual, seguramente brindará un valor diferencial en comparación con la competencia.

El objetivo principal es aumentar el capital intelectual de la universidad para mejorar su productividad y competitividad, transformándola en una institución más innovadora con una organización eficiente y efectiva.

La presente investigación será de beneficio para la UTCH al aumentar su credibilidad y reconocimiento, mejorando el desempeño en todas sus áreas y fortaleciendo su imagen institucional. También se espera mejorar sus ventajas competitivas, lo que, a su vez, podría reflejarse, entre otros, en un incremento de los rendimientos financieros.

6. Marco Teórico

La GC es un área de estudio relevante en las instituciones de educación superior, como se destaca en el diseño de un modelo específico para la UTCH. Este modelo tiene como meta principal que se cumplan los objetivos estratégicos de la institución optimizando sus procesos de GC.

6.1 Marco Conceptual

Conocimiento y gestión del conocimiento

La creación de un marco teórico para la GC debe comenzar comprendiendo adecuadamente el concepto de conocimiento y el de GC. Mientras que los especialistas en el campo están generalmente de acuerdo en qué es y qué implica el conocimiento, no ocurre lo mismo con la gestión del conocimiento, donde existen diversas definiciones. Sin embargo, hay un mayor consenso en cuanto a los objetivos que se persiguen en este ámbito.

¿Qué es el conocimiento?

Es importante comprender dos elementos preliminares que conforman el conocimiento antes de definirlo: los datos y la información. Los datos se refieren a contenidos observables y verificables directamente (hechos, nombres, posiciones, medidas, etc.), sin relación entre ellos. A un nivel superior, el conocimiento se diferencia de la información en que implica datos analizados, relacionados y contextualizados, transformando una simple colección de datos en información mediante conexiones internas o externas. El conocimiento va más allá al incorporar experiencia y permitir la identificación de patrones y predicciones de comportamiento. A

diferencia de la información, el conocimiento está inherentemente ligado a la persona que lo posee y es más complejo de estructurar, dividir, transferir y compartir. Además, es más difícil de asimilar y entender. El conocimiento también se orienta hacia la acción, capacitando a los individuos para tomar decisiones informadas y realizar tareas de manera efectiva. (Yaniz & González, 2018)

Tipos de conocimiento

Se suelen clasificar dos tipos de conocimiento: explícito y tácito. El conocimiento explícito se refiere al registrado en alguna clase de medio físico, mientras que el tácito reside solamente en la mente de las personas, sin estar documentado en ningún soporte físico. (Yaniz & González, 2018)

Conocimiento explícito

Es aquel que puede ser codificado y almacenado de diversas maneras, como documentos, fotos, videos, bases de datos, entre otros medios. Su ventaja principal consiste en su fácil accesibilidad, replicabilidad y capacidad de transmisión, lo que facilita su compartición entre los individuos de una institución de manera eficiente. Las empresas dedican esfuerzos significativos a capturar, archivar y clasificar el conocimiento explícito, que se convierte en el depósito de la experiencia y el conocimiento de la organización. A pesar de que este enfoque pueda considerarse limitado en la gestión del conocimiento, sigue siendo de gran importancia. (Yaniz & González, 2018)

Conocimiento tácito

Reposa exclusivamente en las mentes de las personas, adquirido mediante estudio, experiencia y colaboración con otros individuos que también poseen conocimiento. Es importante reconocer que no se puede convertir todo el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Por tanto, será fundamental establecer mecanismos para la transmisión y colaboración en el conocimiento tácito, lo cual es considerablemente más complejo que en el caso del conocimiento explícito. Esta dificultad en transmitir y compartir el conocimiento tácito representa uno de los principales desafíos en la gestión del conocimiento, como se discutirá más adelante. Además, el conocimiento tácito es único para cada individuo y difícil de replicar, lo que lo convierte en una fuente crucial de ventaja competitiva para cualquier organización. (Yaniz & González, 2018)

Conocimiento explícito VS Conocimiento tácito

De acuerdo con Yaniz & González (2018), a pesar de esta diferenciación entre conocimiento tácito y explícito es muy útil, debe tenerse en cuenta que es una “simplificación”. Pues si un conocimiento es tácito o no, en buena parte depende de quién posee ese conocimiento. El conocimiento explícito para una persona podría ser explícito y viceversa. En ocasiones, se relaciona el conocimiento explícito con "saber algo" y el conocimiento tácito con "knowhow". En otras palabras, lo explícito está vinculado al resultado final, mientras que el tácito está relacionado con las etapas realizadas para alcanzar ese resultado final.

La cantidad de conocimiento tácito siempre es superior al de conocimiento explícito, lo cual resulta tanto más valioso que el conocimiento explícito. Tanto el uno como el otro son

considerables por sí mismos, sin embargo, para una empresa son considerables, cuando pueden compartirse entre sus integrantes.

¿Qué es la gestión del conocimiento GC?

De acuerdo con Yaniz y González (2018) hoy en día “no existe un consenso sobre lo que sería una buena definición”, de lo que es la gestión del conocimiento. Hay un alto número de definiciones para la gestión del conocimiento “sin que haya argumentos importantes, para sostener que una de ellas es la «buena» frente a las demás”. Es posible que exista tanta variedad de definiciones por dos razones, en primer lugar, la gestión del conocimiento ha sido abordada desde diversos enfoques por profesionales de diversos campos, lo que ha contribuido notablemente a la diversidad de definiciones en este ámbito.

Explorar la amplia gama de definiciones existentes y los detalles que cada una implica excede el alcance de este trabajo. De las diversas definiciones disponibles y en consideración al contexto específico de este estudio, una definición adecuada sería aquella que describe la GC como "el conjunto de procesos y técnicas orientadas a que una organización genere valor a partir del conocimiento que posee". (Yaniz & González, 2018)

Bajo esta perspectiva, la GC se vincula con la identificación, creación, distribución y conservación del conocimiento al interior de una institución. Es por esto que la generación y “captura del conocimiento”, junto con su interacción y compartición, son elementos fundamentales en cualquier sistema diseñado para implementarse en una organización en este sentido. (Yaniz & González, 2018)

Importancia de la gestión del conocimiento

Aunque no hay consenso sobre la definición de la GC, existe un acuerdo en cuanto a la importancia de gestionarlo de manera “activa y alineada con los intereses de la organización” donde se realiza dicha gestión. A continuación, se relacionan las razones que han subrayado esta relevancia en las últimas, de acuerdo con Yaniz & González (2018): Globalización, aprendizaje continuo, movilidad y avances tecnológicos

De igual manera Yaniz & González (2018) describen los beneficios de la GC:

Individualmente: Ayuda en la ejecución eficiente del trabajo y ahorra tiempo. Además, reduce los tiempos dedicados a la búsqueda de información relevante, facilita el mantenimiento de la actualización profesional, proporciona desafíos que permiten aportar conocimiento propio, fomenta la colaboración con colegas y mejora la comprensión de la operativa organizacional.

Para la organización en su conjunto: Resolver problemas de manera más rápida, difundir buenas prácticas, incrementar la capacidad de innovación, fortalecer la competitividad, mejorar la retención del conocimiento al momento de la salida de un empleado, facilitar la toma de decisiones, aumentar la eficacia laboral al reducir errores y duplicidades, y optimizar la planificación en la formación y selección del personal.

Historia de la gestión del conocimiento

Esta disciplina de GC apareció recientemente, alrededor de los noventa. En esta época incrementó ostensiblemente el interés de los académicos y expertos acerca del tema. Se publicaron artículos como el de Tom Stewart (1991) titulado *Brainpower*, Dorothy Leonard-Barton escribió un libro (1995) titulado *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, y Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1995) escribieron *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*.

Estos escritos no aparecieron de la nada, fueron basados en trabajos anteriores que comenzaron en los años setenta. Sin embargo, esto no implica que las organizaciones no hayan gestionado el conocimiento de alguna manera antes de ese periodo. La Biblioteca de Alejandría no fue en su momento un esfuerzo monumental de gestión del conocimiento. Cualquier organización, sin importar su tipo o la época histórica, ha “gestionado el conocimiento de una manera más o menos consciente y sistemática”.

Los pioneros de los años 70

Para los años 70, surgieron estudiosos de las ciencias sociales considerados pioneros en la GC. Peter Drucker y Paul Strassman publicaron artículos que reconocían el creciente valor de la información y el conocimiento explícito. Peter Senge introdujo el concepto de la "*Learning Organization*", destacando la importancia de la cultura organizacional para la capacidad de aprendizaje. Everett Rogers y Thomas Allen realizaron estudios sobre la generación, uso y distribución del conocimiento en las organizaciones. Al final de la década, se reconocía explícitamente la importancia del conocimiento para el éxito organizacional, lo que llevó a una

preocupación por manejar el creciente volumen y complejidad del conocimiento. Además, la tecnología informática comenzó a contribuir en este ámbito. (Yaniz & González, 2018)

Los años 80

Durante esta década, el conocimiento se reconoció de manera definitiva como un factor crucial para la capacidad competitiva de las empresas. Asimismo, en este periodo apareció por primera vez el término "*knowledge worker*" y comenzaron a surgir conceptos como "*knowledge acquisition*" y "*knowledge engineering*". Además, el término "*knowledge management*" se hizo común en los escritos más avanzados de la época. No obstante, gran parte de las empresas carecían de una estrategia o métodos para gestionar el conocimiento. (Yaniz & González, 2018)

Los años 90

En esta década el término "gestión del conocimiento" se consolidó, con un aumento significativo en las publicaciones que tocaban este tema. Durante esta década, el concepto se extendió más allá del ámbito académico, con un número creciente de organizaciones especialmente en USA y Japón, que comenzaron a implementar programas de GC. Hacia la mitad de los 90 se reconocía que el conocimiento y su gestión adecuada eran fundamentales para lograr una ventaja competitiva sólida y sostenible. Desde entonces, los proyectos de GC se han convertido en una parte importante del negocio de las firmas de consultoría empresarial, como McKinsey, BCG y Ernst & Young, y esta labor ha mantenido su relevancia. (Yaniz & González, 2018)

El siglo XXI

A principios del siglo XXI, hubo cierta desilusión con la GC después de su consolidación en la década anterior y el lanzamiento de varios proyectos. Las organizaciones descubrieron que su implementación no era fácil y que los resultados iniciales eran limitados. Aunque el concepto teórico se mantuvo robusto, quedó claro que su aplicación práctica era más complicada de lo anticipado. Yaniz & González (2018) identifican las principales razones de esta decepción: Había grandes esperanzas en la GC, la alta dirección empresarial fue escasa, se invirtió mucho en altas tecnologías de las cuales se esperaba demasiado, fue difícil el recaudo de las inversiones iniciales realizadas, la mayoría de publicaciones eran teóricas, sin herramientas prácticas para ejecutarlas, en la mayoría de empresas la GC no encajaba bien en la actividad de estas, pues los empleados no tenían incentivos para realizar una carga pesada.

En el transcurso de este periodo, se visualizaron tres generaciones diferentes de sistemas de GC. La primera se centró casi exclusivamente en la tecnología, asumiendo que la implementación de un sistema de información sofisticado sería suficiente por sí solo. Las grandes firmas de consultoría lideraron esta primera generación, con el objetivo de aprovechar el conocimiento acumulado a lo largo de años de práctica.

La segunda cambió su enfoque de la tecnología a las personas, sus hábitos de trabajo y la forma en que aprenden y comparten conocimiento. El objetivo era que las buenas prácticas de GC se integraran en el trabajo diario, utilizando la tecnología como herramienta de apoyo. El lema aquí sería "saber quién conoce lo que conocemos". En la tercera generación actual, se busca sintetizar ambos enfoques anteriores, organizando el contenido de manera que sea fácilmente accesible y utilizable. Ahora, no solo es importante saber qué y quién sabe, sino también

asegurar que el conocimiento se comparta y utilice rápidamente por toda la organización. (Yaniz & González, 2018)

Modelos teóricos

El conocimiento en una organización es dinámico: puede ser creado, distribuido, transformado de tácito a explícito, y eventualmente perdido. La teoría de la GC ha desarrollado modelos para entender cómo fluye el conocimiento en una organización y cómo puede ser gestionado y modificado (Yaniz & González, 2018)

El ciclo de conocimiento

Existen varios modelos teóricos que explican el ciclo del conocimiento y sus etapas, las cuales lo transforman en un activo importante para la organización. No obstante, estos modelos varían, pueden ser simplificados en un ciclo de tres fases interconectadas: “(i) identificación, captura y creación de conocimiento; (ii) almacenamiento, puesta en común y diseminación del conocimiento; y (iii) aplicación y aprendizaje”. (Yaniz & González, 2018, p.37)

• **Identificación, captura y creación de conocimiento.** En la fase de identificación, captura y creación de conocimiento se engloban todos los procesos que permiten a la organización adquirir nuevo conocimiento según sus necesidades. Esto abarca la identificación y localización de conocimiento interno (documentación, expertos) y externo (formación, consultores, fuentes externas), así como actividades de investigación y desarrollo (I+D). (Yaniz & González, 2018, p.37)

• **Almacenamiento, puesta en común y diseminación del conocimiento.** En la segunda etapa, el conocimiento se guarda, ya sea de forma explícita en algún tipo de soporte físico o de manera tácita en las mentes de los miembros de la organización. Un almacenamiento ordenado facilita su uso futuro y su difusión dentro de la organización, asegurando que esté disponible para quienes lo necesiten. Es en la fase de aplicación donde el conocimiento genera valor para la organización. (Yaniz & González, 2018, p.37)

• **Aplicación y aprendizaje.** El conocimiento que los miembros de la organización distribuyen y capturan puede ser utilizado en áreas que no fueron contempladas inicialmente. Esta etapa de aplicación, junto con el aprendizaje obtenido de la experiencia, conduce a la generación de nuevo conocimiento, cerrando así el ciclo de GC. (Yaniz & González, 2018, p.38)

El ciclo de conocimiento es un proceso continuo donde diferentes piezas de conocimiento coexisten simultáneamente en diversas etapas. Comprender este ciclo permite elaborar modelos de GC, según se describe a continuación.

La espiral de conocimiento

Modelo desarrollado por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, la GC comienza con la creación individual de conocimiento tácito, que luego se convierte en conocimiento explícito a través de procesos continuos en la totalidad de niveles de la empresa. Es vital gestionar los mecanismos para convertir este conocimiento inicial a fin de extenderlo y potenciarlo dentro de la organización. Según Yaniz & González (2018), estos procesos están representados en la espiral de conocimiento, que incluye cuatro modos de conversión: socialización, externalización, combinación e internalización.

- **Socialización.** Se transmite el conocimiento tácito de una persona hacia otra que a su vez lo convierte en conocimiento tácito propio.
- **Externalización.** Se convierte el conocimiento tácito en conocimiento explícito. El experto poseedor del conocimiento tácito lo codificará y almacenará mediante documentos, diagramas, planos, tablas, etc., de forma que a partir de ese momento estará disponible para toda la organización.
- **Combinación.** Se encajan las diversas fuentes de conocimiento explícito para crear un nuevo conocimiento explícito que combina el disponible originalmente.
- **Internalización.** Conversión de conocimiento explícito en tácito. Un experto, mediante lectura, estudio o cualquier otro medio, absorbe conocimiento explícito que pasa a formar parte de su conocimiento tácito. (p.37-38)

Desde esta perspectiva, un GC abarca tecnologías, procesos, estructuras y herramientas diseñadas para gestionar eficazmente los procesos de cambio del conocimiento. Estos procesos —socialización, externalización, combinación e internalización— forman una espiral dinámica que comienza a nivel individual y se expande por toda la organización. Los desafíos más significativos incluyen aquellos que requieren cambios en el tipo de conocimiento, como la externalización y la internalización.

Sistema de gestión del conocimiento

Es imposible que una organización se desentienda de la GC, ya sea de manera formal o informal. La diferencia radica en cómo se lleva a cabo esa gestión y, por ende, en los resultados obtenidos. A menudo se confunde un sistema de GC con un sistema de información, que se

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

centra en almacenar y recuperar datos de manera eficiente. Sin embargo, un sistema de GC va más allá, integrando procesos, tecnología y personas. La transacción y la colaboración entre individuos son componentes críticos para un sistema de gestión del conocimiento exitoso, aunque muchas organizaciones inicialmente dependen de intercambios informales. Para maximizar las capacidades organizativas, es crucial establecer procedimientos y herramientas que formalicen y sistematicen el trueque de conocimiento. La tecnología juega un papel importante al facilitar esta difusión, aunque por sí sola no es suficiente. (Yaniz & González, 2018, p.39-40)

Big Data

Estas herramientas han ganado relevancia en la captura y creación de conocimiento debido a la gran cantidad de datos no estructurados generados por tecnologías como webs, blogs y wikis. Estas herramientas permiten analizar volúmenes masivos de datos para obtener información que puede llegar a ser conocimiento. Los logros suelen generar interrogantes nuevos que amplían aún más el conocimiento disponible. (Yaniz & González, 2018, p.46)

Inteligencia semántica

Las tecnologías y herramientas de monitorización de contenidos permiten la extracción automática y autónoma de información de fuentes diversas, estructuradas y no estructuradas, tanto internas como externas, en varios idiomas y formatos. Estos sistemas facilitan la extracción, almacenamiento, edición y clasificación de contenidos digitales relevantes para análisis posterior, presentándolos en formatos textuales o gráficos de acuerdo a modelos

específicos. Los informes generados por estas herramientas se basan en la información inicialmente capturada. (Yaniz & González, 2018, p.46)

Sistema de gestión documental

La gestión sistemática de documentos es crucial para almacenar y gestionar información y conocimiento. Un sistema de gestión documental no solo actúa como almacén para documentos, sino que también facilita búsquedas y acceso rápido a la información almacenada. Herramientas como Microsoft SharePoint, Google Workspace, Oracle IFS, y Lotus Domino son ejemplos de productos informáticos utilizados para este propósito. Implementar un sistema de gestión documental puede ser un primer paso efectivo hacia un sistema más amplio de gestión del conocimiento, proporcionando beneficios significativos por sí solo. (Yaniz & González, 2018, p.46)

Mapa de conocimiento

Los mapas de conocimiento son herramientas fundamentales para gestionar eficazmente el conocimiento tácito en una organización, permitiendo identificar áreas de habilidad y, niveles expertos de conocimiento y experiencia académica. Estos mapas son fundamentales para decisiones como promociones internas o contratación externa, además de facilitar el diseño de planes formativos alineados con las necesidades reales de la organización. (Yaniz & González, 2018, p.47)

Las wikis son plataformas web en las cuales se puede compartir y vincular conocimientos mediante hiperenlaces, con herramientas de búsqueda para acceder rápidamente a la información necesaria. Existen wikis públicas y privadas, que varían en términos de acceso y control de contenidos. (Yaniz & González, 2018, p.47)

Las lecciones aprendidas son esenciales en cualquier SC, ya que representan el conocimiento explícito derivado de experiencias laborales tanto exitosas como fallidas. Convertir estas lecciones en conocimiento almacenable y distribuible es fundamental para acumular la experiencia colectiva de la organización. (Yaniz & González, 2018, p.47)

Herramientas colaborativas

Las herramientas para facilitar el trabajo en equipo, tanto presencial como remoto, abarcan desde el correo electrónico hasta soluciones más avanzadas como el Groupware. Este último comprende tecnologías y aplicaciones diseñadas para mejorar la colaboración grupal, como videoconferencias, chats y grupos de noticias, excluyendo tecnologías más antiguas como la telefonía en el uso práctico del término.

Importancia de la GC en las Universidades

En el contexto universitario, la GC adquiere una relevancia particular debido a la naturaleza de su actividad principal: la generación y difusión del conocimiento. De acuerdo con Serrat (2017), la GC en las IES contribuye en mejorar la calidad de la enseñanza, fomentar la investigación y la innovación, y fortalecer la vinculación con la sociedad.

Para la UTCH, la GC se aplica como un instrumento fundamental en protocolo del desarrollo gerencial y los procesos administrativos y universitarios, sustentados en la aplicación de los estandartes básicos como instrucción, exploración y extensión, coligados a la investigación (Villarreal, 2015).

6.2 Marco Legal

En Colombia, la educación está regulada por Mineducación, que define las normativas esenciales para el funcionamiento de instituciones educativas privadas y públicas en todos los niveles. Esta regulación se lleva a cabo mediante leyes, decretos y normas que supervisan la ejecución, control y adecuación logística de los establecimientos educativos.

Por consiguiente, se destaca la comprensión que, el propósito de este estudio se sustenta en las bases legales a nivel multinacional (ISO 3401:2018), colombiano (del Estado- sector educativo), e institucional (emanados de la UTCH), donde todos ellos, exigen la mejora continua de la Gestión corporativa.

Las Normas ISO a nivel multinacional, son la base de los objetivos organizacionales, con la intención de brindar métodos y técnicas que lleven a las organizaciones a una administración efectiva y eficiente de la calidad.

La ISO 9001:2015, que respalda el SGC de la UTCH, se centra en mejorar significativamente la satisfacción del consumidor mediante procesos de mejora permanente. Esta norma es aplicable a los SGC, abarcando todos los aspectos de la gestión de calidad, con el objetivo de establecer una organización que pueda administrar y mejorar eficazmente la calidad de sus productos o servicios.

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

En su ítem 10. Se considera la Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad para las organizaciones certificadas, señala: que la empresa es quien determina y selecciona las oportunidades de mejora e implementa las acciones necesarias con el fin de cumplir los requisitos del usuario y elevar la satisfacción del cliente.

Es conveniente acotar, lo reseñado en el capítulo 7, numeral 7.1.3, donde reseña las instrucciones empresariales indicando que la empresa determina los conocimientos que se necesiten con el fin de llevar a cabo sus procesos, para alcanzar la conformidad en sus servicios o productos.

Los saberes a que se refiere el capítulo, es necesario conservar y disponer de ellos en la medida en que se requiera.

Conforme a lo expuesto, la ISO 30401:2018, plantea auxiliar las empresas a procesar un sistema de gestión, que suscite y acceda eficazmente la creación de valor por medio del conocimiento. La ISO 30401:2018 es aplicable a los SGC, partiendo del conocimiento, en aras de una gestión efectiva para gobernar y optimar la calidad de sus logros.

Como es evidente, la ISO 30401:2018 se trata de disciplina, que gira en torno de cómo se utiliza el conocimiento, sin una dilucidación única admitida y si una normativa mundial precedente a esta. Sin lugar a dudas, la Gestión del Conocimiento se focaliza holísticamente para perfeccionar la instrucción y la eficacia por medio del racional del uso del conocimiento, apoyado e integrado en los procesos ya creados en la empresa para crear y acrecentar el valor de la misma.

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

En consecuencia, el trabajo relacionado con el conocimiento, actualmente cobra mayor relevancia y es cada vez más importante en algunas corporaciones, organizaciones y Estados que, desean hacer sus economías del conocimiento, y que este sea el primordial origen de capital.

De acuerdo a lo anterior, la gestión del conocimiento, son el activo imprescindible en las empresas para, asumir disposiciones eficientes, apuntala la validez de los procesos y favorece su mejoría, pretende la capacidad de corrección y ajuste, motiva a sustentar las ventajas competitivas, inclusive hace de esta gestión un producto de valor agregado. (Foundation, 2021).

Así mismo, a nivel Colombia la legislación es clara en la Ley 1474 dictada el 15 de julio del 2002, que en sus artículos 1 al 2, difunde el Tratado de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual OMPI, sobre Derechos de Autor (WCT).

De acuerdo a la Ley 1474 del 2002 La propiedad intelectual (PI) tiene que ver con se las creaciones del intelecto: pasando por las obras de arte hasta los inventos, la informática, logos, marcas y todo lo relacionado con el conocimiento.

El Decreto 1083 del 16 de mayo del 2015, art. 2.2, 1.1.1 al 2.2.2.9.10. El decreto aborda el empleo público, detallando funciones, competencias y requisitos para los empleos en organismos y entidades tanto nacionales como territoriales. También cubre la administración de personal, situaciones administrativas, capacitación, sistema de estímulos, retiro del servicio, reformas en las plantas de empleo, gerencia pública, comisiones de personal y el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público. (Función Pública, 2002)

El COMPES 2018, se refiere a la Política Nacional de la Explotación de Datos (BIGDATA), actualizada por la Ley 1955 del 25 de mayo del 2019, donde habla del convenio del conocimiento (Función Pública, 2019).

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

La función pública en Colombia, el Decreto Nacional 1599 de 2005 instituye el Control Interno 1000:2005 MECI, siendo un instrumento de gestión para mediar los actos, los manejos, las metodologías, ordenamientos y dispositivos de preventivos, “control, evaluación y de mejoramiento continuo de la entidad pública”. (Función Pública, 2005)

Por otra parte, el acuerdo 565 de enero 25 del 2016, dictamina el “Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba”, que, entre otras finalidades, tiene, “mejorar la prestación de los bienes y servicios por parte de las entidades públicas, a partir del análisis de los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño Laboral”. (Función pública, 2016)

La evaluación periódica del rendimiento muestra la evolución (o retroceso) de un empleado a lo largo de su trayectoria dentro de una organización convirtiéndose en un instrumento eficaz dentro de la GC, puesto que mide o valora el nivel logro de los objetivos propuestos, igualmente, mejora el ajuste entre las personas y su puesto de trabajo, contribuye a la construcción de un buen clima organizacional, permitiendo una mejor operatividad y rendimiento.

Otro elemento importante, en la GC, y que sirve como indicador del mismo en las organizaciones como UTCH, es la autoevaluación Institucional, en este sentido Mineducación, mediante la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y con asesoría de CONACES, da a la comunidad académica lineamientos generales para la autoevaluación, conforme al Artículo 6, Numeral 6.3 del Decreto 1295 de 2010.” (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2010).

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

En este artículo, se establece que la autoevaluación institucional es un requisito de calidad necesario para obtener o renovar los registros calificados de los programas académicos. Este requisito se alinea con lo dispuesto en la Ley 1188 de 2008, específicamente en su artículo 2, numeral 3, que promueve "El fomento de una cultura de autoevaluación que fomente un espíritu crítico y constructivo para la mejora continua". Este objetivo coincide con lo establecido en la Ley 30 de 1992, la cual en su artículo 55 indica que la autoevaluación es una responsabilidad continua de las instituciones de Educación Superior. (Ministerio de Educación, 2008).

La UTCH se compromete, según su Política de Calidad, a mejorar constantemente la prestación de servicios institucionales para aumentar la satisfacción de sus clientes. Este compromiso está orientado hacia una formación académica, científica, investigativa, cultural y recreativa de excelencia, con proyección social a nivel local, regional, nacional e internacional. Este enfoque se apoya en una dirección eficiente, personal competente e infraestructura adecuada, con el objetivo de generar desarrollo institucional y reafirmar su compromiso con el mejoramiento continuo. (UTCH, 2018).

Por otra parte, según el Código de Buen Gobierno, la Universidad establece que el Rector y su Equipo Directivo deben ser competentes, íntegros y responsables públicamente. Se comprometen a actuar con objetividad, transparencia y profesionalismo en sus funciones, orientando las acciones de la institución hacia el cumplimiento de su misión dentro de los objetivos sociales del Estado. Además, formulan políticas públicas o estrategias y son responsables de su implementación. (UTCH, 2009).

7. Metodología

En este capítulo se explica la naturaleza de la investigación, cómo se selecciona la población y la muestra, qué tipo de instrumentos se utilizarán, cómo se recolectarán los datos, cómo se analizarán y cómo se determinará la confiabilidad y la validez.

Esta propuesta se clasifica como un estudio exploratorio, ya que no hay investigaciones previas en la UTCH sobre la Gestión del Conocimiento y no existe un modelo específico establecido. Este proyecto se plantea como un punto de partida para futuros estudios tanto en la institución como en la región.

7.1 Enfoque y Alcance de la Investigación

Este estudio se desarrolló desde un enfoque mixto, que del mismo habla Ruiz et al. (2013), que recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en una secuencia de estudios o en un estudio en sí con el ánimo de dar respuesta a un planteamiento. El desarrollo del trabajo condujo a analizar y desarrollar estrategias efectivas que permitieran capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la institución.

Así las cosas, conforme a las necesidades de conocimiento de la UTCH, según sus procesos los procesos de gestión, se procedió a la creación de un marco conceptual y metodológico para el modelo de gestión del conocimiento, la identificación de fuentes de conocimiento internas y externas, la evaluación y selección de tecnologías y herramientas apropiadas, el diseño de programas de capacitación y sensibilización, y la implementación de mecanismos de evaluación y mejora continua.

7.2 Diseño de Investigación

Se pretende con este trabajo, identificar los detalles singulares reales del conocimiento en la UTCH, es decir, cuál es el conocimiento existente, donde está ubicado, su estado y la demanda o necesidad en las diferentes áreas, entre otras, con el fin de determinar y construir un modelo adecuado o pertinente. Es de tipo no experimental transversal, que, según Hernández-Sampieri et al. (2014), analiza la realidad y observa la situación en un momento determinado. Igualmente, De acuerdo con Palella y Martins (2010, p.88), la recolección de datos se lleva a cabo directamente en el contexto real donde suceden los eventos, sin intervenir ni controlar variables. (Universidad Rafael Beloso Chacin, s.f.).

De esta manera, la UTCH, será el objeto de estudio, a partir del modelo de gestión de la UTCH (Mapa de Procesos), y en razón a los objetivos de los distintos procesos que lo integran, se identificarán las actividades claves de estos, con el fin de determinar las temáticas puntuales y pertinentes a desarrollar en cada objetivo, mediante un análisis de los cargos inherentes.

7.3 Población y muestra

El estudio incluyó un total de 14,919 individuos distribuidos en los tres estamentos de la UTCH: 14,000 estudiantes (93.84%), 520 docentes (3.48%), y 399 administrativos (2.67%). Cifras obtenidas de los sistemas de la universidad.

La selección de la muestra se basó en las instalaciones físicas donde se realizan las actividades académicas. En este estudio, se decidió analizar únicamente la sede principal de la institución, ya que allí se concentraba la información necesaria para el análisis requerido. Esta sede se encuentra en la Quibdó, que es la capital de la universidad. (Ver figuras 6 y 7).

La primera, correspondió al nivel conducción (Gestión de planeación, jurídica, control interno, contratación, de calidad, de atención al cliente, de regulación, de evaluación y documental o normativa). Seguidamente se accederá a la pertinente del nivel misional (Gestión Académica, de Investigación y Extensión y Proyección Social), y, por último, se indagará el nivel de apoyo (Gestión de informática, bienes y servicios, ayudas educativas y financiera).



“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

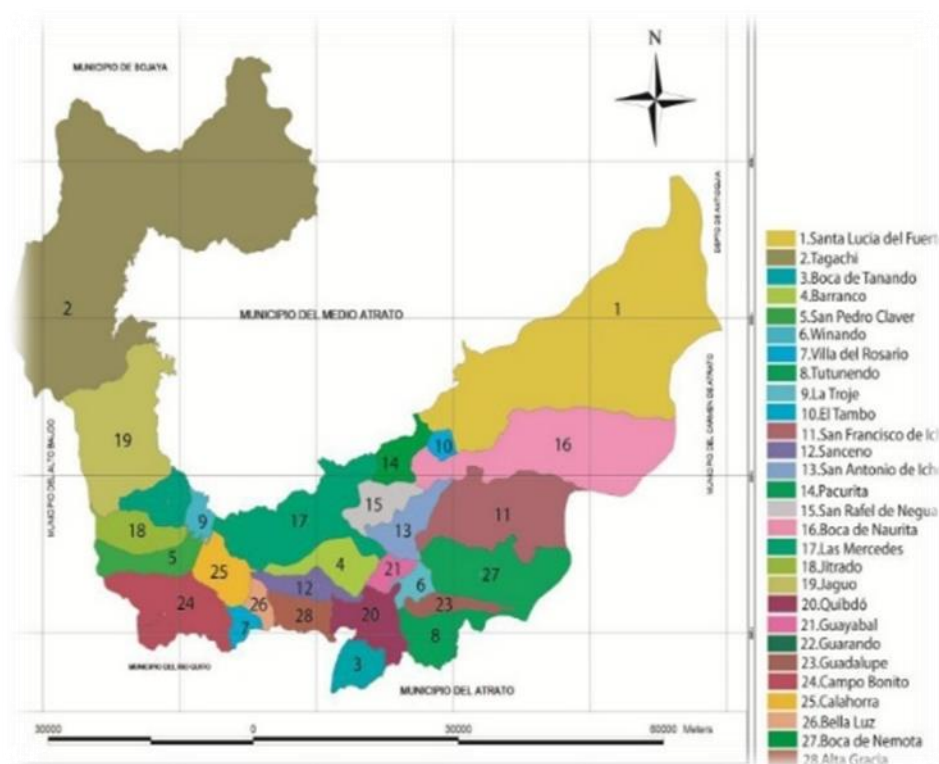


Figura 7. Mapa de Quibdó

Fuente: Alcaldía de Quibdó (2022)

7.4 Proceso de recolección de información

La metodología propuesta para desarrollo de esta propuesta involucró el uso de información primaria.

7.5 Procedimiento

Se realizaron entrevistas directas en las oficinas de Talento Humano, Coordinación de Calidad y responsables de procesos académico-administrativos para recolectar los datos necesarios para la investigación. Esta metodología permitió obtener toda la información específica requerida, eliminando la necesidad de establecer un tamaño de muestra óptimo.

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

Una vez recopilada la información, se registró siguiendo los apartados identificados en una estructura general del conocimiento, construida a partir de los objetivos estratégicos. Esta estructura se elaboró considerando las diferentes perspectivas que generan las necesidades de conocimiento en la UTCH, de acuerdo con su Mapa de Procesos.

Además, se realizó un inventario del conocimiento existente y requerido, con el fin de determinar los temas inherentes, el grado de avance, los procesos asociados, el tipo de conocimiento necesario, los cargos que lo requieren, los temas a desarrollar, el tipo de desarrollo y las fuentes de información para su obtención (internas o externas).

Como resultado de todo este proceso, se definió el modelo de GC, determinando las líneas de formación como elemento central. En estas se identificaron los perfiles ideales de las personas a formar, los formadores y los administradores del proceso. También se establecieron las modalidades de formación y los grupos susceptibles de recibir formación.

Como última actividad, se conformaron equipos y se estructuró un cronograma que registró, según la pertinencia de cada proceso, los responsables, los temas a tratar, la temática a desarrollar, el contenido, los entregables individuales correspondientes a cada contenido y, por supuesto, el entregable final, es decir, el retorno intelectual obtenido.

8. Alternativas de solución

8.1 Panorama del Diagnóstico

En el diagnóstico realizado a la UTCH, respecto a la situación actual frente a la GC, se pudo determinar que, aunque existe una matriz que registra los diferentes campos y demandas de formación conforme a la estructura de procesos, este sistema no está organizado, lo cual ha impedido a la universidad generar más valor, una ventaja competitiva y de igual manera, el incremento de un nivel de competitividad. Para alcanzar este objetivo, será relevante mejorar la GC, ya que la competitividad dependerá de la habilidad para desarrollar y administrar eficazmente el conocimiento.

La falta de estructura en la GC y la falta de formalidad al definir cómo se estructura y se gestiona, entre otros factores, están causando deficiencias en áreas críticas que deben ser evaluadas. A continuación se presentan algunas de estas áreas y su importancia para las empresas:

Disminución de la eficacia en los procesos. Las organizaciones deben mantener la eficacia en sus procesos para adaptarse ágilmente a cambios en las necesidades de los clientes, legislación, tecnología y personal. Esto garantiza su consolidación a largo plazo, requiriendo ser tanto eficaces como eficientes.

Afección en la imagen de la organización. La imagen corporativa es crucial para las instituciones, ya que define su posición en el mercado, siendo la percepción que consumidores y otros grupos de interés tienen de ellas.

Inestabilidad en la satisfacción de los trabajadores. Los empleados son fundamentales para cualquier empresa. El éxito depende de su compromiso, satisfacción y felicidad con sus roles. Ellos son los pilares que ejecutan las funciones que permiten a la empresa producir, crecer y establecerse en el mercado. En última instancia, una empresa no es nada sin sus empleados. Por eso, es relevante elaborar un diagnóstico sobre la GC en la UTCH.

8.2 Alternativas

Dado que la GC en la UTCH está en una etapa de inicio y no formal, lo cual está ocasionando la situación mencionada anteriormente, es urgente encontrar una solución. Para abordar este problema, se proponen tres alternativas:

8.2.1 Continuar con la estructura de una la matriz de conocimiento (actualmente en proceso). La formulación de la Gestión del Conocimiento en la UTCH se está desarrollando siguiendo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015, en la cual la universidad está certificada. Aunque estas normativas no son obligatorias por ley para las empresas, ya que no hay ninguna ley que obligue a las empresas a certificarse ni ningún organismo público que lo exija, desde esta perspectiva no hay una necesidad urgente de gestionar el conocimiento institucional rápidamente. Se puede continuar gestionando el conocimiento basándose en los resultados de las evaluaciones periódicas del desempeño y en las demandas oportunas de indicadores de cualificación.

8.2.2 Buscar una ayuda externa. La contratación de un asesor tiene una injerencia económica considerable, la cual no siempre genera un beneficio real en las organizaciones. En gran manera es complicado estimar el rendimiento de una inversión en asesoría externa, medir la calidad de este tipo de servicios no es fácil, pues siempre estará supeditado por la percepción de la empresa, y ésta, generalmente tiene expectativas que superan la calidad del servicio prestado.

8.2.3 Diseñar un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH para el logro de sus objetivos estratégicos. Realizar un inventario crítico de la información institucional. permitirá identificar, determinar, crear, estructurar, transferir, transformar, organizar y almacenar los tipos de conocimientos existentes en la UTCH, y proponer actividades que conlleven a estructurar el adecuado Modelo de Gestión adaptado a sus necesidades (García & Ordóñez, 2001).

Implementar esta herramienta gerencial permitirá a la universidad fortalecerse al organizar el conocimiento de sus empleados en un saber organizativo crucial para su crecimiento y supervivencia. Todas las empresas, desde las más pequeñas hasta las multinacionales, gestionan conocimiento fundamental para el desarrollo de productos y servicios. Invertir en conocimiento es invertir en el futuro tanto de las empresas como de la sociedad, convirtiéndolo en un aliado indispensable.

Además, se reducirán costos al utilizar recursos logísticos y de oficina internos para la implementación, bajo la responsabilidad del jefe de Gestión Humana, el jefe de Calidad y sus respectivos equipos.

Finalmente, desarrollar un Modelo de Gestión del Conocimiento proporciona una ventaja competitiva significativa frente a la competencia. Más allá de los beneficios para la empresa y

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

sus clientes, motiva a los empleados a mejorar su desempeño. Un equipo motivado no solo es más productivo internamente, sino que también transmite esta motivación a consumidores y proveedores, generando un impacto positivo en el entorno empresarial.

La Tabla 2 resume y detalla las opciones que están siendo evaluadas.

Tabla 2 *Síntesis de alternativas*

Alternativas	Descripción	Resultado	Costo	Impacto	Responsable
No. 1 Continuar con la estructura de una la matriz de conocimiento (actualmente en proceso)	La formulación de la GC en la UTCH se está construyendo con base a un lineamiento de la norma ISO 9001:2015, y, siempre que estas normas no son leyes que una empresa deba cumplir de manera obligatoria, mirado así, no hay razón para gestionar con celeridad y de manera urgente, el Conocimiento Institucional, se puede continuar con base a los resultados de las regulares evaluaciones del desempeño y/o, a extemporáneas e inoportunas demandas de indicadores de cualificación.	Estancamiento de la gestión Institucional, siempre que la GC en la UTCH, no se desarrolla de manera objetiva.	NA	Pérdida de prestigio, garantía y seguridad ante clientes, lo cual disminuye la competitividad en los mercados existentes.	Alta Dirección
No. 2 Buscar una ayuda externa	En gran manera es complicado calcular el retorno de una inversión en asesoría externa, medir la calidad de este tipo de servicios no es fácil, pues siempre estará supeditado por la percepción de la empresa, y ésta, generalmente tiene expectativas que superan la calidad del servicio prestado.	Frecuentemente, el respaldo de consultores no produce resultados positivos o relevantes, y muchas veces no cumplen con las expectativas esperadas.	3'000. 000 de pesos	Mediocridad del SGC en razón al estancamiento de los procesos.	Alta Dirección

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

Continuación Tabla 3 Síntesis de alternativas					
Alternativas	Descripción	Resultado	Costo	Impacto	Responsable
No. 3 Diseñar un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH para el logro de sus Objetivos estratégicos	Realizar un inventario crítico de la información institucional. Permitirá identificar, determinar, crear, estructurar, transferir, transformar, organizar y almacenar los tipos de conocimientos existentes en la UTCH, y proponer actividades que conlleven a estructurar el adecuado Modelo de Gestión adaptado a sus necesidades.	Optimización de sus recursos mediante una transferencia fluida del conocimiento permitiendo gestionar de manera integrada la información, facilitando así el trabajo en equipo.	NA	Fortalecimiento de las capacidades al interior de la UTCH y, por ende, potencialización de la dinámica gerencial.	Jefe de Talento Humano y equipo de trabajo Coordinador de Calidad

Fuente: Elaboración propia

Considerando las opciones mencionadas previamente, se detalla cada una de ellas a continuación:

La primera alternativa no es viable pues la UTCH no puede seguir con ese enfoque deficiente del conocimiento actual, ya que podría resultar en una gestión ineficiente. Esto dejaría a la institución sin oportunidades reales para mejorar internamente y competir efectivamente en entornos altamente complejos. Estos entornos se caracterizan por la competencia tanto local como internacional, desafíos financieros y no financieros, así como los impactos de los cambios políticos, sociales y económicos. También es necesario tener en cuenta las nuevas exigencias del mercado laboral en el marco de la cuarta revolución industrial, las cuales requieren ajustes en la educación de alta calidad, entre otros aspectos.

La segunda opción se rechaza debido a los altos costos de contratar consultoría externa, la prolongada duración de la ejecución del proyecto y la falta de familiaridad de estas consultoras

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

con la realidad operativa específica de la UTCH. Esto no aseguraría el uso de una herramienta adecuada para la gestión del conocimiento y la construcción del modelo deseado.

Acorde con los objetivos estratégicos y las directrices misionales de la UTCH: “formar talento humano para el ejercicio técnico, tecnológico y científico profesional, de alta calidad, emprendedores y comprometidos con su región, su nación y el mundo; **la tercera opción:** “Diseñar un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH para el logro de sus Objetivos estratégicos”, es la alternativa que mejor se adapta a las condiciones de la universidad.

En consecuencia, con lo anterior, se pretende, pues, desde de un inventario crítico de la información institucional, como puede verse en la matriz de GC, en donde se determinan los diferentes tipos de conocimientos, su nivel de organización, la capacidad instalada, la demanda, la fuente y las formas de conocimiento, entre otros.

Para lo anterior, se hará necesario establecer la coherencia entre los objetivos estratégicos y sus diferentes perspectivas, y estableciendo un lineamiento con el propósito de sus procesos, poder determinar las temáticas claves de cada uno, identificar las falencias y definir las líneas de educación, formación, que se requieran.

El proceso será vital para la UTCH, ya que permitirá evaluar su capacidad para proporcionar consistentemente productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente, minimizando impactos negativos y maximizando beneficios. Además, se espera que el Modelo de Gestión del Conocimiento implementado brinde una ventaja competitiva, facilitando la venta y el intercambio de capital intelectual en mercados internacionales, mientras fortalece su posición en los mercados regionales y nacionales en un plazo de hasta tres años.

9. Plan de intervención

9.1 Actividades de la propuesta y metodología de trabajo

En este sentido, se hizo un planteamiento de actividades generales, el cual tuvo como referencia el análisis de contexto institucional, a partir del cual y conforme a las diferentes perspectivas planteadas, se procedió a identificar los objetivos estratégicos, determinar las necesidades de conocimiento, realizar inventario del conocimiento al interior de la universidad (con el que se cuenta y el requerido), registrar el desarrollo del conocimiento requerido, estructurar el cronograma y el equipo de trabajo, y por supuesto, estructurar un Modelo de Gestión del Conocimiento.

En seguida se exponen las actividades para el desarrollo del objeto de la propuesta, para responder a las expectativas y necesidades de la Universidad, respecto a la GC. (Tabla 3)

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

Tabla 3 Actividades generales de la propuesta

Fase	Actividad	Propósito o logro(s)
Etapa I Identificación Objetivos estratégicos	Esta primera fase se basó en un trabajo previo, pues tanto los Objetivos como las Perspectivas (resultantes de la alineación estratégica) ya estaban incluidas en los resultados del análisis de contexto institucional, solo fueron tomados como referente imprescindible.	NA
Etapa II Necesidades de Conocimiento	Actividades relacionadas con las necesidades del conocimiento de la UTCH	-Identificación las actividades claves (principales) de cada proceso y los temas específicos necesarios para el logro de cada objetivo.
Etapa III Inventario del Conocimiento	En esta etapa se desarrollaron actividades relacionadas con el Inventario del Conocimiento existente en la UTCH. Se pudo identificar el conocimiento con que cuenta la Universidad actualmente, de igual manera, el que se requiere en el futuro para la mejora de sus procesos.	-Definición de los principales temas y su descripción. -El grado de avance (Alto, medio, bajo) -El detalle del avance (Estado actual) -Los procesos asociados al conocimiento(tema) -Los tipos de conocimiento (Explicito y Tácito) -Los cargos que requieren el conocimiento (Tema y nivel del cargo) -Los temas con requerimiento de desarrollo -El tipo de desarrollo (Formación, inducción, reinducción, entrenamiento, etc.) -La fuente de información para adquisición (Interna o externa) -Descripción de la fuente (Interna o externa)
Etapa IV Desarrollo del conocimiento	En esta etapa una vez identificados los procesos asociados al conocimiento y, conforme a las caracterizaciones, se realizaron las actividades relacionadas con el desarrollo del Conocimiento en la UTCH	Identificación de: - Cargos que requieren conocimiento específico (registrando los temas y nivel de este) Definición de: - la competencia a adquirir ((Educación, Formación, experiencia o habilidad) - La forma del retorno Intelectual (Guía, instructivo, procedimiento, libro, etc.) - Los participantes y responsables - El medio para la generación del retorno intelectual - Los validadores del conocimiento (Equipo o personas validadoras) - El repositorio (Lugar de almacenamiento) - La disponibilidad del conocimiento (Quiénes accederán a la información)

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

Continuación Tabla 4 Actividades generales de la propuesta		
Fase	Actividad	Propósito o logro(s)
Etapa V Cronograma y equipo de trabajo	En esta etapa se realizaron las actividades destinadas a establecer el cronograma y los equipos de trabajo para Gestión del Conocimiento en la UTCH.	Se definieron: - Los procesos asociados al conocimiento - Los temas - El nombre del equipo de trabajo – Los responsables (Si es parte interesada, grupo primario, proveedor, etc.) - Las temáticas para desarrollar - Los contenidos - Los entregables individuales (Según el contenido) - Los entregables finales (Retorno Intelectual) - Las fechas de cumplimiento para cada actividad
Etapa VI Estructura del Modelo	Se define la estructura del Modelo Pedagógico para la Gestión del Conocimiento en la UTCH.	(Ver anexo 3)

Fuente: Elaboración propia

Todo lo anterior, se estableció con base la estructura orgánica y al Mapa de Procesos, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno, precisando los requerimientos (a nivel de temáticas) para el alcance de estos, y a partir de una clara identificación de sus actividades claves.

9.2 Alcance

Esta propuesta presenta una planificación fundamentada en los procesos que integran el modelo de operación institucional, en consideración a las diferentes líneas de formación, las demandas y necesidades establecidas, y el personal responsable de cada gestión; en este sentido, se tuvieron en cuenta las sedes más importantes de la UTCH, donde aplica la presencialidad, definido bajo las características básicas del diseño, desarrollo y prestación de servicios

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

presenciales de: Investigación, Docencia y Extensión en los niveles de pregrado, posgrado y Educación Continua.

CANTIDAD DE SEDES Y ALCANCE	Sede1	Carrera 22 No 18 B- 10. Quibdó, Chocó
	Sede2	B/Cubis- Meseta Alta Istmina, Chocó

9.3 Recursos requeridos

Tiempo: Nueve meses, inicio en febrero de 2023 y culminación en noviembre de 2023.

Recursos: En un comienzo se requiere el concurso del jefe Talento Humano y el Coordinador de Calidad con sus respectivos equipos de trabajo, sustentados en las nóminas del personal; todo lo cual se hará en atención a la filosofía del aprendizaje, se definirá el tipo de persona a formar (según perfiles), de igual manera, los facilitadores (de conformidad a las características requeridas).

Respecto a las horas determinadas según las especificaciones del proyecto y ajustadas al plan establecido para ello, en este sentido, se actuará teniendo en cuenta la estimación de la carga de trabajo en horas/días, según el tipo de vinculación de los funcionarios y conforme a sus diferentes perfiles; de esta manera se definirá el paquete de tareas diarias.

Infraestructura: Se requiere para los equipos de trabajo una oficina dotada de hardware y software y red para internet con buena estabilidad, con un soporte adecuado en tecnologías de información y comunicaciones.

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

En cuanto a la organización del trabajo, el jefe de talento humano estará a cargo de la coordinación, se definirán niveles de autoridad y responsabilidad, definiendo tareas, permitiendo así un mejor desempeño de los actores. Ver Anexo 1 Matriz de gestión del conocimiento

10. Proceso de intervención

Se llevó a cabo una intervención estructurada en la GC de la UTCH, siguiendo un cronograma detallado que incluía procesos del Modelo de Gestión, temas a tratar, actividades específicas, responsables y fechas establecidas. El plan y el cronograma fueron socializados y aprobados por el jefe de Talento Humano y el Coordinador de Calidad como punto de partida. Además, se analizó el contexto institucional para contextualizar los objetivos estratégicos y el Mapa de Procesos, destacando su relevancia para la gestión institucional. Se sugirió la creación de una matriz para visualizar la correlación entre el Modelo de procesos y la Estructura Orgánica, facilitando así la comprensión de la dinámica de gestión.

Se realizó una evaluación inicial de la GC por parte del consultor, con base al último Plan de Capacitación Institucional, y conforme a las evaluaciones del desempeño, a los indicadores de cualificación de la Gestión Curricular y a los productos académicos generados, según informe del Escalafón Docente. Lo anterior, en búsqueda de una coherencia entre las demandas de conocimiento y el cierre de brechas respecto a la formación académica y administrativa.

Una vez revisado el plan de capacitación actual, se evidenció una débil pertinencia entre las debilidades de los funcionarios sujetas a capacitación y las capacitaciones programadas, en misma forma, estas no se realizan o desarrollan con oportunidad.

Con el propósito de verificación, se revisaron los perfiles de los cargos, en busca de una relación objetiva con los funcionarios que los desempeñan, con el propósito de detectar posibilidades de reubicación y/o algunas necesidades y formas de conocimiento.

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

Se registró un Plan de mejoramiento con propuestas respecto a la inducción, reintroducción, a la pertinencia de las capacitaciones (Indicador). De igual manera, se actualizó el procedimiento de evaluación del desempeño (Formatos) (Figura 8).



Figura 8 Funcionarios de la UTCH

Al finalizar este ejercicio de intervención a la UTCH, se logró generar satisfacción entre las partes, entre otras, hubo una gran disposición para atender y acoger las directrices impartidas, de manera especial, se destacó el permanente acompañamiento de la alta dirección y los dueños de los procesos, en términos generales, este proceso de intervención generó una muy buena comunicación y un gran estímulo para la participación de los funcionarios convocados.

Entre los resultados y/o productos obtenidos se relacionan los siguientes:

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

- Estructura de un modelo pedagógico para la GC en la UTCH-Entregable final, Anexo 1 y Anexo 2
- Estructura de herramienta para verificación de la eficacia de las capacitaciones, cursos, talleres, etc. Ver anexo 3.
- Base de datos de personal altamente calificado en la UTCH

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

11. Cierre de la Consultoría

Quibdó, enero 23 de 2021

Doctora

LUISA FERNANDA CORREA MOSQUERA

Jefe de Talento Humano y Servicios Administrativos
Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba
Ciudad

Ref.: Solicitud Aval Institucional Proyecto de Investigación
Maestría en Administración MBA

*Rto
Rm
23-01-2021*

Reciba un cordial saludo,

Como es de su conocimiento, actualmente adelanto estudios de Maestría en Administración, en la universidad Santo Tomás-Sede Medellín. En este contexto, pienso desarrollar una investigación para: “Diseñar un Modelo de Gestión del Conocimiento en la Universidad Tecnológica del Chocó, para el logro de sus objetivos estratégicos”.

En este trabajo de investigación cuento con el soporte académico y científico de la Universidad Santo Tomás, requeridos para su desarrollo, cumplimiento de todos los estándares nacionales e internacionales de rigurosidad y pertinencia teórica, metodológica y ética.

En este proceso, la oficina que usted con dignidad dirige es mi principal fuente de información para poder desarrollar eficazmente, dicha investigación.

En consecuencia, con lo anteriormente expresado, me permito solicitar a usted, autorización para llevar a cabo este importante proyecto que, indudablemente será un importante insumo para generar innovación, y por supuesto, mejorar la gestión institucional.

De usted, atentamente



DALIA INES RIVAS LARA

C.C. 45441258 de Cartagena

Cel.: 3157805883

Email: drivas258@hotmail.com

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CHOCO	Código: F- GTH - 09
	<i>Diego Luis Córdoba</i>	Fecha: 03 – 03 - 2021
	PROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO	Versión: 4
		Páginas: 1 de 1
Formato Certificados y Constancias		

**LA JEFE DE TALENTO HUMANO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CHOCO
DIEGO LUIS CORDOBA**

CERTIFICA:

Que, Dalia Inés Rivas Lara, identificada con la cédula de ciudadanía No. 45441258, prestó servicios de consultoría a la Universidad, durante el período comprendido entre los meses de febrero y noviembre de la presente anualidad.

Que, cumplió a satisfacción con el cronograma de trabajo en desarrollo de las actividades programadas, según el Plan de Intervención a la Gestión del Conocimiento de la universidad.

Que, la consultora anexa los productos entregables para la mejora de la Gestión del Conocimiento, así:

- Estructura de un modelo pedagógico de la GC en la Universidad Tecnológica del Chocó UTCH
- Estructura de la herramienta para verificación de la eficacia de las capacitaciones en la UTCH.
- Base de datos del personal calificado en la UTCH.


LUISA FERNANDA CORREA MOSQUERA
Jefe de Talento Humano

Elabora	Proyecto	Revisó	Fecha	No de Folios
Sofía Olier G.	Talento Humano	Luisa F Correa M	14/12/2021	1

Vigilada MinEduación



SC CER130675



"UTCH. Compromiso de Todos y para Todos"

Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba
Nit. 891680089-4
Carrera 22 No. 18B-10 B. Nicolás Medrano – Ciudadela Universitaria
Commutador (+57) 4 6726565, Línea gratuita: 018000 938824
E-mail: contactenos@utch.edu.co, Página Web: utch.edu.co
Quibdó, Chocó (Colombia)

12. Conclusiones

Una vez realizado el estudio y dadas las experiencias en el desarrollo de las actividades y teniendo en cuenta todo lo tratado en entrevistas con los diferentes líderes de proceso, respecto a las necesidades de conocimiento, conforme a los temas claves y actividades relacionadas con cada proceso, se hace evidente la necesidad de adoptar y diligenciar oportunamente la matriz propuesta, dadas las bondades que traerá a la UTCH, siempre que permitirá dinamizar la gestión institucional. Lo anterior, a fin de intervenir en la protección, producción y uso del conocimiento adquirido periódicamente.

Mediante este trabajo de investigación se pudo determinar la manera de cómo construir un modelo pedagógico para la GC conforme a las necesidades de la institución, mediante la recopilación, organización y transferencia del conocimiento para lograr la eficacia de sus procesos.

La intervención a la UTCH en este sentido fue eficaz, pues a la fecha, ya se encuentra en construcción una base de datos que permitirá visualizar la ubicación del conocimiento, facilitando acceso al alcance de todos, y así poder encontrar soluciones concretas que generen conocimiento, a partir de sus procesos y buscar un valor diferencial a la competencia.

Adicionalmente, la institución se encuentra realizando un ejercicio de diagnóstico con miras a rediseñar la estructura orgánica, de tal manera que se pueda ajustar el modelo operativo (mapa de procesos), objeto base de este trabajo de investigación.

Del desarrollo de este trabajo se puede concluir que:

- La GC es esencial para la UTCH, ya que guía la gestión académica al establecer directrices que facilitan el flujo de información y promueven la creación de nuevos

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

conocimientos. Esto, a su vez, contribuye al mejoramiento continuo de las prácticas pedagógicas y administrativas.

- La GC representa una fuerza poderosa gestión a la hora de asignar y empoderar líderes al interior de las instituciones, en las distintas áreas de trabajo, lo cual permite el fortalecimiento de los equipos de trabajo.
- A través de la GC se pueden definir estrategias gerenciales relacionadas con la generación y transmisión del conocimiento, lo cual se puede transformar en una ventaja competitiva que garantiza sostenibilidad y posicionamiento en cualquier sector donde las instituciones desarrollen sus actividades.
- La GC es un proceso estratégico que optimiza el uso del conocimiento con un fin determinado, que promueven y facilitan la innovación.
- La GC conlleva a fortalecer y desarrollar capacidades y habilidades que generen nuevas y diversas alternativas a clientes, de igual manera, a mejorar continuamente los procesos y optimizar recursos económicos. La GC facilita la adaptación a los posibles cambios que puedan presentarse.
- La implementación del GC, también contribuye a logros estratégicos como el incremento en el posicionamiento en el mercado académico regional y el incremento en nivel de demanda estudiantil con el consecuente mejoramiento financiero de la Universidad.

13. Recomendaciones

En primera instancia y dado que el Sistema de Gestión de Calidad de la UTCH, está enmarcado en la NTC ISO 9001: 2015, las recomendaciones se basan en las buenas prácticas establecidas por esta normativa, es decir, mediante la implementación de un Plan de Mejora, sintetizado en una Matriz, la cual registra las diferentes actividades a realizar, en procura de alcanzar los propósitos, anteriormente expuestos. (Ver anexo A. Matriz de GC)

Para la GC es crucial una eficaz gestión de la información, la cual determina en gran medida su éxito dentro de la organización. Esto incluye la gestión de tecnologías, la cultura organizacional y la administración de recursos humanos, todos elementos esenciales para garantizar la eficiencia del proceso.

Para el logro de lo anterior, se pueden establecer recomendaciones importantes, a saber:

- Revisar el manual de funciones y desempeño
- Agilizar la implementación de la base de datos para la identificación del conocimiento, según el proceso o procesos asociados establecidos, determinando su ubicación, grado, forma, modalidades, quien lo posee y cargo que lo requiera.
- Fortalecer la plataforma de comunicaciones (implementación de software, el manejo de medios de comunicación al interior y la implementación de un sistema de intranet para docentes)
- Rediseñar la página web de la UTCH, creando de portales que fortalezcan las comunicaciones.
- Utilizar la tecnología como herramienta para la rápida y adecuada transmisión, generación y difusión del conocimiento.
- Fortalecer la cualificación académica y administrativa para el desarrollo de las competencias y habilidades de los funcionarios que permita fomentar la innovación y soluciones de problemas.

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

La ejecución de estas actividades y la asignación de recursos dependerán de la Alta Dirección y del Comité de Calidad de la UTCH. El Comité podrá decidir si implementa total o parcialmente la Matriz propuesta derivada de esta investigación.

Referencias

- Alcaldía de Quibdó. (2022). Obtenido de <https://quibdo-choco.gov.co/Paginas/default.aspx>
- AnnaMapa.com. (2018). Obtenido de <https://annamapa.com/colombia>
- Barradas, M. (2021). Modelos de creación de conocimiento: una revisión teórica. *Técnica Administrativa*, <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=200102>.
- Bellinza, M., Guerrero, N., Colon, S., & Ramírez, W. (2010). Gestión del conocimiento: Aproximaciones teóricas. *Clío América*, 5(10), <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5114804.pdf>.
- Catañeda, D. (2020). *Modelo de Gestión del Conocimiento basado en talento humano*. Bogotá: http://www.gestiondelconocimiento.co/uploads/1/1/7/6/117651112/p%C3%A1ginas_previas.pdf.
- Foundation, K. W. (2021). *ISO 30401:2018 – Sistemas de gestión del conocimiento: Requisitos*. Obtenido de <https://kwfoundation.org/blog/2021/12/15/iso-304012018-sistemas-de-gestion-del-conocimiento-requisitos/>
- Función Pública. (15 de julio de 2002). *Decreto 1474*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6076>
- Función Pública. (20 de mayo de 2005). *Decreto 1599*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16547>
- Función pública. (25 de enero de 2016). *Acuerdo 565 de 2016 Comisión Nacional del Servicio Civil*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=74836>
- Función Pública. (25 de mayo de 2019). *Ley 1955*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=93970>
- García, R., & Ordóñez, M. (2001). El "desarrollo sustentable": ¿cómo emerge el caos del orden 'cooperativo'? . *Edition: 1aPublisher: Cuadernos de Desarrollo Sustentable y Salud Reproductiva No 2: Notas para la continuación del diálogo. Diálogo, Mujer y Medio Ambiente AC*.
- Grützner. (2019). La gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional en una empresa pequeña e internacional de Colombia : caso de estudio en el sector educativo. *CRAI*, https://doi.org/10.48713/10336_19044.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Education.
- Lahaba, Y., & León, M. (2001). Gestión del Conocimiento: una nueva perspectiva en la Gerencia de las Organizaciones. *ACIMED*, 9(2), 121-86.
- Ley 30. (28 de diciembre de 1992). Congreso de Colombia: https://www.redjurista.com/Documents/ley_30_de_1992_congreso_de_la_republica.aspx#/.
- Londoño, A. (2014). Gestión y Transferencia de Conocimiento en Universidades de Colombia en el siglo XXI. *EAFIT*, <http://hdl.handle.net/10784/5118>.
- Martínez, Z., Martínez, Y., Águila, Y., & Azorín, M. C. (2012). Fundamentos teóricos acerca de la gestión del conocimiento. *Revista Académica de Economía*, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>.

- Mazuera, K. (2016). *Diagnóstico Organizacional de la empresa Construcabados AGM S.A.S.* Santiago de Cali: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Mejía, M. (2012). *Modelo de gestión del conocimiento para las MIPYMES de la industria del software en Perú.* Lima: Universidad Católica del Perú.
- Minakata, A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción. *Sinéctica*, 32, https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2009000100008.
- Ministerio de Educación. (25 de abril de 2008). *Ley 1188*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-159149_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Justicia y del Derecho. (21 de abril de 2010). *Decreto 1295*. Obtenido de <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1261393>
- Naranjo, S., González, D., & Rodríguez, J. (2016). El reto de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior colombianas. *Folios*, <https://doi.org/10.17227/01234870.44folios151.164>.
- Núñez, I. (2003). ¿Hemos creado las condiciones para introducir la Gestión del Conocimiento? *Hipertext.net*, 1, Hipertext.net", núm. 1, 2003. <<http://www.hipertext.net>.
- Peralta, S. (2011). La Economía del Conocimiento: oportunidad para el desarrollo de México. *Encrucijada*, 8.
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Función del conocimiento en las organizaciones*. España: Trea S.L.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Ruiz, M., Borboa, M., & Rodríguez, J. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. *TLATEMOANI*, No. 13, 1-25.
- U.T.CH. (2022). *Acerca de la universidad*. Obtenido de Misión y Visión: <https://www.utch.edu.co/portal/es/acerca-de-utch.html#misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n>
- Universidad Rafael Belloso Chacin. (s.f.). Capítulo III: Metodología de la Investigación. 55-61 <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0107549/cap03.pdf>.
- Universidad Tecnológica del Chocó. (2021). *Línea del tiempo: Historia de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba*. Obtenido de <https://docplayer.es/58826976-Linea-del-tiempo-historia-de-la-universidad-tecnologica-del-choco-diego-luis-cordoba.html>
- Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. (2020). *Convenio marco de cooperación académica No. 56-2020 celebrado entre la Universidad Tecnológica del Chocó y la Universidad La Gran Colombia*. Obtenido de https://www.utch.edu.co/nueva/images/Academico/Pregrado-Programas/Licenciatura_Educacion_Infantil/CONVENIO_DE_LA_UTCH_Y_LA_INSTITUCION_EDUCATIVA_NUESTRA_SEORA_DEL_CARMEN_MELUK.pdf
- UTCH. (8 de octubre de 2009). *Código de Buen Gobierno*. Obtenido de <https://utch.edu.co/portal/images/acercade/calidad/codigo-de-buen-gobierno-utch.pdf>
- UTCH. (2018). *Políticas de calidad*. Obtenido de https://www.utch.edu.co/portal/es/menu-izquierdo_planeacion_politicas_planes_lineas.html

- Vanstralen, M., & López, K. (2018). Gestión del conocimiento en las instituciones educativas de Colombia. *Revista Vinculando*, <https://vinculando.org/educacion/gestion-del-conocimiento-en-las-instituciones-educativas-de-colombia.html>.
- Villarreal, d. C. (2015). La gestión de calidad universitaria. *Revista Nueva Gerencia*, <http://nuevagerencia.com/la-gestion-de-calidad-universitaria/>.
- Yaniz, J., & González, G. (2018). *La gestión del conocimiento en la gestión de programas de Defensa*. Madrid: Ministerio de Defensa.

“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la UTCH, para el logro de sus objetivos estratégicos”

ANEXOS

Anexo A **Matriz de GC**

Anexo B **Modelo Pedagógico**