



**Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento
para Promover la Transferencia del Conocimiento Y el
Aprendizaje en Adea Colombia**

Saúl Alexis Chíquiza Rippe

Universidad EAN

Facultad de ingeniería

Maestría en gerencia de sistemas de información y proyectos tecnológicos

Bogotá, Colombia

2022

Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para Promover la Transferencia del Conocimiento Y el Aprendizaje en Adea Colombia

Saúl Alexis Chíquiza Rippe

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Director

PhD Carmen Elizabeth Chaparro Malaver

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Bogotá, Colombia

M 2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 02/Marzo /2022

Dedicatoria

El presente trabajo de grado está dedicado a mis padres y esposa, por apoyarme y ser la motivación para alcanzar este logro académico.

Agradecimientos

Agradezco a Adea Administradora de archivos, S.A.S en cabeza de su director general Mauricio Lince, y a Claudia Galvis directora de Operaciones por permitir la realización del trabajo de grado, quienes estuvieron pendientes durante el proceso y me brindaron su conocimiento y capacitación. A mi tutor por el tiempo dedicado y los conocimientos brindados, por último, a la universidad EAN.

Resumen

La gestión del conocimiento es una capacidad estratégica que provee a las empresas la posibilidad de construir ventajas competitivas que generan valor a lo largo del tiempo. Por lo tanto, se resalta la importancia de saber administrar el conocimiento organizacional y potenciarlo. Este documento tiene como principal objetivo diseñar un modelo de gestión del conocimiento que promueva la transferencia del conocimiento y el aprendizaje organizacional en Adea, una empresa que desde hace 15 años se dedica a ofrecer soluciones de gestión documental, abarcando el ciclo de vida de los documentos físicos y digitales, sus principales clientes son: Ocesa Oleoducto central, oleoducto de Colombia ODC, Adidas, BBVA, Gecolsa, Equión, Oxy, y seguros Falabella; por lo tanto se requiere identificar, sistematizar, categorizar y transferir el conocimiento de manera transversal.

El impacto de la gestión del conocimiento puede garantizar en las empresas una mayor competitividad frente a sus competidores, y esto se obedece básicamente a la capacidad de ubicar de manera eficiente la información para dar acceso a las personas en el momento oportuno, garantizando el acceso al personal autorizado.

Una compañía conectada con su conocimiento podrá cohesionar los procesos con las estructuras estratégicas de la organización y viabilizaran soluciones enfocadas en preservar la memoria institucional.

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa Administradora de archivos S.A.S, en adelante Adea, no cuenta con procesos enfocados en gestión del conocimiento, generando un porcentaje del 30 % en reprocesos, y un porcentaje del 50 % de rotación del personal según fuentes de recursos humanos.

La metodología utilizada está basada en un diagnóstico, mediante una encuesta en donde se relacionan 4 dimensiones (estrategia, las personas, los procesos y la tecnología). La encuesta fue aplicada a la totalidad de los trabajadores de Adea, los encuestados pertenecen a diferentes niveles; estratégico, táctico y operativo.

El instrumento de medición corresponde a la encuesta de evaluación del nivel de madurez de American Productivity & Quality Center (APQC), que es una firma sin fines de lucro pionera y líder en aspectos clave de la productividad empresarial, otorgando recursos e investigaciones a las empresas para mejorar su desempeño.

La propuesta del modelo de gestión del conocimiento que más se ajusta a las necesidades actuales de Adea, corresponde al doble Ciclo de la gestión del conocimiento y la innovación del marco del modelo integrado de planeación y gestión de (MIPG), la aplicación de este modelo transporta a la construcción y maduración del conocimiento de las entidades por medio un flujo establecido en dos ciclos.

Dentro de los principales hallazgos se identificó la necesidad de gestionar el conocimiento como ventaja competitiva, sin embargo, no es evidente la aplicación de una política o modelo que identifique el flujo de la gestión del conocimiento, la aplicación de un modelo permitirá la articulación de las áreas y los procesos para garantizar que el conocimiento sea aplicado de manera transversal.

Palabras clave: gestión, conocimiento, ventaja, competitividad, análisis, información, cultura.

Abstract

Knowledge management is a strategic capability that provides companies with the possibility of building competitive advantages that generate value over time. Therefore, the importance of knowing how to manage organizational knowledge and enhance it is highlighted. The main objective of this document is to design a knowledge management model that promotes knowledge transfer and organizational learning in Adea, a company that has been dedicated to offering document management solutions for 15 years, covering the life cycle of documents. physical and digital, its main clients are: Ocesa Central Oil Pipeline, Colombia ODC Pipeline, Adidas, BBVA, Gecolsa, Equión, Oxy, and Falabella Insurance; therefore, it is required to identify, systematize, categorize and transfer knowledge in a transversal way.

The impact of knowledge management can guarantee companies greater competitiveness compared to their competitors, and this is basically due to the ability to efficiently locate information to give people access at the right time, guaranteeing access to authorized personnel.

A company connected with its knowledge will be able to unite the processes with the strategic structures of the organization and will enable solutions focused on preserving institutional memory.

Taking into account the above, the company Administradora de archivos S.A.S, hereinafter Adea, does not have processes focused on knowledge management, generating a percentage of 30% in reprocesses, and a percentage of 50% in staff turnover according to sources of resources. humans.

The methodology used is based on a diagnosis, through a survey where 4 dimensions are related (strategy, people, processes and technology). The survey was applied to all Adea workers, the respondents belong to different levels; strategic, tactical and operational.

The measurement instrument corresponds to the maturity level evaluation survey of the American Productivity & Quality Center (APQC), which is a pioneering non-profit firm and leader in key aspects of business productivity, providing resources and research to companies to improve their performance.

The proposal for the knowledge management model that best suits Adea's current needs corresponds to the double cycle of knowledge management and the innovation of the framework of the integrated planning and management model (MIPG), the application of this model it transports the construction and maturation of the knowledge of the entities by means of a flow established in two cycles.

Among the main findings, the need to manage knowledge as a competitive advantage was identified, however, the application of a policy or model that identifies the flow of knowledge management is not evident, the application of a model will allow the articulation of the areas and processes to ensure that knowledge is applied across the board.

Keywords:

Management, knowledge, advantage, competitiveness, analysis, information, culture.

Contenido

Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
1. Introducción.....	12
2. Objetivos	15
<i>2.1 Objetivo general</i>	<i>15</i>
<i>2.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>15</i>
3. Justificación.....	16
4. Marco de Referencia.....	19
<i>4.1 Conocimiento como Concepto.....</i>	<i>19</i>
<i>4.2 Tipos de Conocimiento.....</i>	<i>21</i>
<i>4.3 Gestión del conocimiento</i>	<i>23</i>
<i>4.4 Enfoques de Gestión del conocimiento.....</i>	<i>25</i>
<i>4.5 Modelos de Gestión del conocimiento</i>	<i>26</i>
5. Madurez en gestión del conocimiento	36
6. Marco Institucional	40
<i>6.1 Misión.....</i>	<i>41</i>
<i>6.2 Estructura organizacional</i>	<i>42</i>
<i>6.3 Productos y servicios Ofertados</i>	<i>43</i>
<i>6.4 Análisis del sector:</i>	<i>44</i>
7. Diseño Metodológico.....	45

7.1 Tipo de Investigación.....	45
7.2 Población y muestra.....	46
7.3 Técnica de recolección de datos	47
7.4 Descripción del instrumento de medición	47
8. Diagnóstico Organizacional.....	48
8.1 Análisis Externo.....	48
8.2 Análisis Interno.....	51
8.3 Análisis situacional	52
Aspecto tecnológico:	55
Aspecto económico:.....	56
Aspecto legal:.....	56
Estado actual de la gestión del Conocimiento en Adea.	57
8.4 Análisis de resultados.....	57
8.5 Estrategia Objetivos.	58
8.6 Estrategia Presupuesto.	59
8.7 Las personas recursos.	60
8.8 Las personas Gobierno y liderazgo.	61
8.9 Las personas Gestión del cambio.....	62
8.10 Las personas Comunicación.	63
8.11 Procesos Flujos de conocimiento	64
8.12 Procesos Enfoques de la gestión del conocimiento.....	65

8.13	Procesos Medición	66
8.14	Tecnología gestión de contenidos	67
8.15	Tecnología IT	68
8.16	Determinación de nivel de madurez	69
8.17	Oportunidades de Mejora	71
9.	Propuesta del Modelo de Gestión del conocimiento	72
9.1	Modelo operativo.....	75
9.2	Estrategias de articulación:.....	76
9.4	Propósito del modelo de GC.....	87
9.5	Resultados	88
9.6	Tiempo	89
9.7	Localización.	92
9.8	Recursos	93
9.9	Recursos Financieros.....	95
9.10	Indicadores.....	97
9.11	Verificación.....	100
10.	Conclusiones y Recomendaciones.....	102
9.1	Recomendaciones.....	104
11.	Referencias.....	105
12.	Anexo A. Formato de retos de innovación	109
	Anexo B. Formato de retos de lecciones Aprendidas.....	110

Lista de Figuras

	Pág.
Ilustración 1 Enfoques Gestión del conocimiento	25
Ilustración 2 Modelo Karl Wiig.....	28
Ilustración 3 Modelo Arthur Andersen	30
Ilustración 4 Elaboración propia a partir de Angulo(2008).....	30
Ilustración 5 Modelo Choo	31
Ilustración 6 Modelo doble Ciclo gestión del conocimiento MIPG.....	35
Ilustración 7 Estructura organizacional Adea	42
Ilustración 8 Administración de la información	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 9 Administración Información.....	43
Ilustración 10 Total Porcentual Objetivos	58
Ilustración 11 Total porcentual presupuesto.....	59
Ilustración 12 Total Porcentual Recursos.....	60
Ilustración 13 Total Porcentual Recursos.....	61
Ilustración 14 Total porcentual Gestión del cambio	62
Ilustración 15 Total Porcentual comunicación	63
Ilustración 16 Total Porcentual Flujos de conocimiento.....	64
Ilustración 17 Total Porcentual enfoques de la gestión conocimiento	65
Ilustración 18 Total Porcentual Procesos de Medición	66
Ilustración 19 Total Porcentual Procesos de Medición	67
Ilustración 20 Total Porcentual IT.....	68
Ilustración 21 Participación de la encuesta	69
Ilustración 22 Análisis Detallado Capacidades.....	70
Ilustración 23 Modelo doble ciclo gestión del conocimiento	73

Ilustración 24 Triada soporte Gestión del conocimiento	74
Ilustración 25 Esquema de Modelo operativo gestión del conocimiento.....	76
Ilustración 26 Estrategias Primer ciclo	77
Ilustración 27 Estrategias del segundo Ciclo.....	83
Ilustración 28 Fases de desarrollo iniciativa.....	90
Ilustración 29 plan detallado de trabajo.....	90

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Definiciones Conocimiento explícito.....	21
Tabla 2. Definiciones Conocimiento Tácito.	22
Tabla 3. Supuesto Epistemológico del conocimiento.	32
Tabla 4. Niveles de madurez de Gestión del conocimiento.	37
Tabla 5. Niveles de Madurez gestión del conocimiento APQC.....	39
Tabla 6. Matriz DOFA.	49
Tabla 7. Características de share point.....	53
Tabla 8. Características de SIIGO.	54
Tabla 9. Características de ADEANET.....	54
Tabla 10. Actividades para capturar e instrumentalizar el conocimiento.	79
Tabla 11 Acciones para divulgar el conocimiento	82
Tabla 12 Acciones para difundir el conocimiento	86
Tabla 13. Presupuesto.....	95
Tabla 14. Indicadores satisfacción servicios.	97
Tabla 15. Indicador cumplimiento.	98
Tabla 16. Indicador cultura.....	99

1. Introducción

La gestión del conocimiento representa en la actualidad la capacidad de realizar análisis en tiempo real, diseñar estrategias para ampliar el portafolio de productos, atraer más clientes, tomar decisiones con base en información. El impacto de la gestión del conocimiento en las organizaciones garantiza una mayor competitividad con respecto a sus competidores; y esto obedece a la capacidad de ubicar de manera eficiente la información, dar acceso a las personas en el momento oportuno garantizando el acceso solo al personal autorizado.

De acuerdo a lo indicado anteriormente es necesario conocer que es la gestión del conocimiento y como debe entenderse en la organización. La gestión del conocimiento, definido por Rivera Martínez y Canay Pazos, (2019) hace referencia al proceso mediante el cual la organización genera, comparte, distribuye y gestiona la información entre sus actores de interés a fin de avanzar en su proceso de creación de riqueza y agregación de valor.

La situación actual generada por la pandemia del Covid 19 está demandando en todas las organizaciones a nivel mundial un cambio en el uso de sus tecnologías y los procesos, en consecuencia, muchas organizaciones se preocuparon por desarrollar capacidades en gestión del conocimiento, que les concedieran la manera de crear, asegurar, almacenar, transferir y utilizar el conocimiento como fuente única y estructurada, para permitir el intercambio de ideas, mejorar la comunicación empresarial y dar mayor consistencia en los procesos internos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se requiere la implementación de modelos de gestión del conocimiento, que permitan a las organizaciones realizar de manera más eficiente sus actividades; organizar la información y desarrollar el conocimiento como herramienta

indispensable para la toma de decisiones. El éxito en la nueva economía requiere un nuevo marco conceptual que refiere el conocimiento como un activo nuclear en las organizaciones, no como un gasto, y que no interprete las inversiones en tecnologías de información y comunicaciones como un factor de éxito en sí mismo, sino como parte de una estrategia más amplia que incluye dimensiones sociales y culturales (Diaz, 2006).

Administradora de archivos S.A.S (Adea) desde hace más de 20 años ofrece soluciones en gestión de información, guía a sus clientes en como disminuir las tareas operativas que van consumiendo de manera progresiva tiempo exponencial en las organizaciones. Dentro de su enfoque y alineado a su misión y visión tiene el objetivo de: “Ayudar a los Clientes a gestionar de una manera mucho más ágil, eficiente y personalizada los procesos internos que son críticos para su negocio aportando siempre un valor diferencial” (ADEA , 2020).

Adea con capital privado esta alienada al modelo de planeación estratégica que le permita obtener ventajas competitivas, es decir, que contribuye con resultados que apalanquen los procesos de gestión documental en Colombia, por lo tanto, considera la construcción de valor mediante la gestión de procesos estratégicos que involucren; gestión del talento humano, y la gestión del conocimiento alineada a la innovación.

La ausencia de una política de gestión del conocimiento clara y definida en la organización ha limitado el flujo del conocimiento y la disponibilidad de información al interior de Adea, la memoria técnica corporativa no está organizada ni definida en un sitio estratégico, lo que facilita la perdida de información asociada a: Diagnósticos y estudios previos que ayudan a incorporar el conocimiento, ahorrando tiempo y costos en la elaboración de nuevos activos de información, la rotación del personal técnico sumada a la contracción por proyecto u obra o labor genera una fuga de conocimiento valioso para

Adea, ya que muchos de ellos se llevan el saber que adquirieron durante la ejecución de un proyecto.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente el presente trabajo tiene como objetivo principal delinear un modelo de gestión del conocimiento que le permita resolver el siguiente interrogante:

¿Por qué el diseño o la implementación de un modelo de gestión del conocimiento permitirá la optimización del conocimiento como ventaja competitiva?

Para dar respuesta a la pregunta de investigación el presente documento se encuentra estructurado de la siguiente manera: Marco de referencia; presenta los fundamentos teóricos asociados al conocimiento como concepto, definiciones más importantes de gestión del conocimiento, caracterización de los diferentes modelos en gestión del conocimiento y las herramientas para evaluar el nivel de madurez en gestión del conocimiento.

Posteriormente se encuentra el marco institucional, en él se presentará la organización objeto de la intervención, detallando aspectos como; misión, visión, estructura organizacional, productos y servicios ofertados. Consecutivamente se conocerá el diseño metodológico donde se evidenciará el enfoque de la investigación, la población y la muestra; las técnicas de recolección de datos y la descripción del instrumento de medición. Todo esto seguido del diagnóstico organizacional en el que se analiza el estado actual de la organización, y se identifican las aplicaciones enfocadas en la gestión documental y por último se define la propuesta del modelo de gestión del conocimiento para Adea con su plan de implementación.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión del conocimiento que promueva la transferencia del conocimiento y el aprendizaje organizacional en Adea.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional que permita conocer el estado actual de la gestión del conocimiento en Adea.
- Plantear un modelo de gestión del conocimiento que se acomode a las necesidades actuales de Adea.
- Diseñar un plan de acción para la implementación del modelo de gestión del conocimiento propuesto.

3. Justificación

Las organizaciones a nivel mundial emplean nuevas estrategias para fortalecer sus procesos y poder acceder a ventajas competitivas o estrategias que generen valor para la organización. En la actualidad la gestión del conocimiento ha adquirido una relevancia importante en todas las organizaciones a nivel mundial. En 2006 Garzón afirmó, que en las últimas décadas se ha escrito mucho acerca del conocimiento organizacional, en un intento por posibilitar la importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones, ayudándolas en la puesta en marcha de proyectos dirigidos al conocimiento.

Este nuevo auge de conocimiento ha sido vinculado con la estrategia y el funcionamiento de las empresas. Según Informes de OCDE (2001 y 2002) se evidencia el progreso de las economías basadas en el conocimiento, las cuales basan su ventaja competitiva en la inversión, investigación, innovación, ciencia y tecnología

En 2014, Las Naciones Unidas en su informe sobre la revolución de los datos, mencionan que las nuevas tecnologías están dando lugar a un aumento exponencial del volumen y los tipos de datos disponibles, creando posibilidades sin precedentes para informar a la sociedad, de la misma manera inducen al concepto que los datos son el alma del proceso de adopción de decisiones y la materia prima para la rendición de cuentas.

La OECD (2017) afirma que la información en la nube, el internet de las cosas, la inteligencia artificial, la gestión del conocimiento, el análisis de big data, se encuentran entre las tecnologías más importantes en la economía digital actual; y en conjunto están permitiendo un futuro “todo inteligente” empoderando a las empresas y los consumidores a una era digital, donde el posicionamiento y la vigencia global es un objetivo estratégico para la mayoría de organizaciones.

El crecimiento de las economías de conocimiento y la transformación digital TIC representa un porcentaje importante de la economía de un país, dada la demanda mundial de bienes y servicios de TIC, en 2011 la OECD evidenció en su investigación que Estados Unidos, Japón y China representaron alrededor del 45% de la huella TIC y la Unión Europea en conjunto representó el 23%, el valor agregado de las TIC representó el 20% del PIB en Taipei y el 18 % en Singapur economías que su esencia se basa en la creación de bienes de TIC.

En dirección a este contexto surge la necesidad para Adea de implementar un sistema de gestión del conocimiento que le permita centralizar la administración de sus activos de información, transferir y promover el intercambio de conocimiento como fuente única para la toma de decisiones basada en datos.

En razón a su tamaño Adea tiene una alta demanda de tareas operativas para la operación de sus procesos diarios, estos procesos carecen de instrumentos que les permita respaldar su ejecución, la alta rotación del personal impide la recolección de información y conocimiento en los procesos críticos de la organización, dando como respuesta un conocimiento segmentado o por silos.

El conocimiento segmentado impide el óptimo almacenamiento de la información, lo que a su vez genera una transferencia del conocimiento parcial y una aplicación defectuosa del conocimiento en sus procesos.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, Adea puede generar un impacto positivo en su competitividad por medio de la implementación del modelo de gestión del conocimiento que le permita consolidar la tecnología, los procesos, y de igual forma trascender de manera transversal en la organización. La aplicación de una metodología de diagnóstico y un plan de mejora están alienadas a la asociación de los datos para

crear un modelo unificado que combinados pueden generar información relevante para la toma de decisiones.

La identificación adecuada de la tecnología mejorara la visión holística de los procesos, y se vinculara con la inteligencia organizacional para tomar oportunidades de crecimiento y mejora, todo esto enfocado a realizar análisis en tiempo real soportado con procedimientos estandarizados y herramientas que promuevan la colaboración entre áreas.

4. Marco de Referencia

En este capítulo se presentará los fundamentos teóricos que influyen en la gestión del conocimiento en las organizaciones y su relación con el caso estudiado. Las definiciones y conceptos permitirán guiar sobre el conocimiento, los enfoques, modelos y sistemas de gestión del conocimiento que le ayudarán a la organización a obtener ventajas competitivas.

4.1 Conocimiento como Concepto

A continuación, se presentarán una síntesis de las definiciones de conocimiento como concepto, por diferentes autores, para Cegarra y Martínez (2017), define el conocimiento como “ información haciendo parte de un esquema mental. Cuando la información incide para que se altere un modelo mental y por ende, un comportamiento, se presenta el aprendizaje; es decir, se genera conocimiento cuando se interpreta y se concreta de acuerdo con la comprensión individual del contexto circundante”(p.165).

Así mismo Domínguez (2005), manifestó que el conocimiento es “una combinación de experiencia enmarcada en valores, información y conocimiento experto, que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias en las organizaciones, a menudo se ajusta no solo a documentos o repositorios sino también a rutinas organizacionales, procesos, practicas, y normas”.

En 2006, Manuel Riesco González propone una definición funcional e integradora de conocimiento basándose en numerosos autores y en varios esfuerzos, define el

“Conocimiento en las empresas como un conjunto abierto de ideas, creencias y experiencias contrastadas y asimiladas mediante la reflexión, que sirve de guía para la

acción. Se encuentra incrustado en los individuos, los grupos, las organizaciones y el entorno social”.

En concordancia la Función Pública, 2020 define el conocimiento como “ suma de datos transformados en información que son generados por las personas de una organización y que a través del aprendizaje se encuentran listos para la solución de problemas”.

Cuando se habla de conocimiento no hay un consenso entre autores, sin embargo, se asocia el conocimiento a conceptos como: aprendizaje, sabiduría, la experiencia, la aptitud, la comunicación, y los datos. Para Davenport y Prusack, (1998) el conocimiento se define como una mezcla flexible de experiencias reflexionadas, de valores, de información contextual y de visión experta, que proporciona una estructura para evaluar e interiorizar nueva información y nuevas experiencias.

Estas nuevas experiencias definen tendencias de cambio a un conocimiento interconectado, que afecta la creación y acumulación de juicio en las empresas y en la sociedad, la tendencia actual dirigida a la globalización amplia el conocimiento como concepto y lo incluye como un objeto de gestión; adoptado por las empresas a nivel mundial, en su definición de conocimiento Myers (1996) afirma que “la información procesada, incrustada en las rutinas y procesos que facilitan la acción. Es también el conocimiento capturado por los sistemas de la organización, los procesos, los productos, normas y cultura”. Posteriormente Bueno (2002) lo incluye como una mezcla de ideas, valores, percepciones, experiencias y aprendizaje captados mediante la utilización de un modelo mental y que son útiles para la acción.

Como conclusión de las definiciones y conceptos que se han estudiado para varios autores, se entiende que el conocimiento es el resultado del procesamiento de los datos que permite transformarlos en información, es decir, que la información se convierte en conocimiento cuando se interpreta de acuerdo al contexto individual.

En la actualidad y de acuerdo a la asimilación de la tecnología como parte fundamental de las organizaciones a nivel mundial, el concepto de conocimiento es más destacado y presenta mayor dinámica e interacción, se adopta como característica fundamental en la toma de decisiones y se relacionan con diferentes disciplinas y enfoques.

4.2 Tipos de Conocimiento

Es muy importante identificar las características y definiciones sobre los tipos de conocimiento, a continuación, y de acuerdo a varios autores se identificará el concepto para cada tipo de conocimiento.

- **Conocimiento Explícito:**

Tabla 1. Definiciones Conocimiento explícito.

Autor	Definición
Hernández (2016)	Es expresado en lenguaje formal y específico, y compartido en forma de datos, formulas y especificaciones.
Aparicio (2009, p.3)	Cuando se puede recoger, manipular y transferir con facilidad.
Prada (2008, P. 191)	Es todo aquel que se encuentra en algún soporte que permita contenerlo.
Nonaka, I. (2007, p.3)	Es formal y sistemático. Por esta razón se puede compartir y comunicar fácilmente, en especificaciones de producto o en una formula científica o en un programa computacional.

Función Pública (2017, p.108)	Conocimiento formal, ordenado fácil de almacenar y compartir El conocimiento explícito se comunica de manera ágil y puede ser estructurado de manera eficiente en cualquier repositorio.
-------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de (Función Pública, 2020)

- **Conocimiento Tácito:**

A continuación, se presentan algunas definiciones de conocimiento tácito.

Tabla 2. Definiciones Conocimiento Tácito.

Autor	Definición
Hernández (2016)	Altamente personal y difícil de formalizar. Tiene raíces profundas en las acciones, en las ideas, en los valores, en los compromisos y en las emociones.
Aparicio (2009, p.3)	Es el caso del conocimiento heurístico resultado de la experiencia acumulada por individuos. Además, puede estar formalizado en diversos grados, pudiendo ser también informal.
Prada (2008, P. 191)	No es posible contenerlo en algún soporte, pues reside en el cerebro de cada individuo. Es muy personal. Es difícil de formalizar y, por lo mismo de comunicar a otros. Está profundamente arraigado en la acción y

Nonaka, I. (2007, p.3)

compromiso de cada persona con un contexto específico: un oficio o profesión una tecnología un mercado en particular de un producto o las actividades de un grupo de trabajo.

Función Pública (2017, p.108)

Conocimiento originado en las capacidades de las personas, su intelecto, su experiencia y habilidad para poner soluciones. Es de carácter intangible, de difícil materialización a través de documentos y complejo al momento de comunicarlo a otros.

El conocimiento tácito es aquel que se encuentra ligado a las vivencias de las personas y sus experiencias en algunos oficios, no es fácil de estructurar, y comunicar ya que está ligado al intelecto de la persona que lo posee.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Función Publica, 2020)

4.3 Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento GC, se ha identificado como un movimiento relevante que en los últimos años se asocia con la estrategia y el funcionamiento de las empresas; en la actualidad el conocimiento y su gestión han sido han sido objetos de estudio como dos conceptos unificados.

En este sentido el Ministerio de las tecnologías de la información y las comunicaciones, (2021) afirma que la gestión del conocimiento es un proceso en el que se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a identificar, generar, transferir, apropiar, valorar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión de las entidades del estado.

Actualmente se despliega la revolución de las tecnologías de la información que se caracteriza por la facilidad del trabajo y la interconexión diversificada a la información. Valhondo (2003), identifica la gestión del conocimiento desde una perspectiva tecnológica, menciona que tiene relación con el uso de las tecnologías de la información y comunicación. Permite recopilar, aplicar datos, información, conocimiento y sabiduría de manera colectiva para la toma de decisiones oportunas y efectivas.

La tecnología ha jugado un papel importante en la expansión de la gestión del conocimiento, ya que por medio de esta se superan barreras de tiempo y espacio, es decir que se flexibilizan los flujos de trabajo, conectando la organización con el talento humano. De acuerdo con Tasmin Rusuli (2010), La gestión del conocimiento se puede definir como un proceso de transformación de información y activos intelectuales en valor perdurable. En donde se conecta personas como el conocimiento para la toma de decisiones. La gestión del conocimiento en las organizaciones puede integrar, identificar, gestionar y compartir todos los activos de información de las diferentes áreas de la organización.

La Función pública,(2017) define la gestión del conocimiento como una política transversal que se ocupa del fortalecimiento de las dimensiones (talento humano, direccionamiento estratégico, gestión de valores) al igual que el direccionamiento estratégico y la planeación.

4.4 Enfoques de Gestión del conocimiento

Según lo indica American Productivity & Quality center- APQC (2021), la estrategia o el enfoque de un modelo en gestión del conocimiento deberá abordar de manera equilibrada los procesos, la tecnología y las personas; habilitando en cada uno de ellos capacidades para lograr una adecuada transferencia del conocimiento en la organización. De acuerdo con Hubert (2011), los enfoques en gestión del conocimiento permitirán alcanzar los objetivos de la organización, sin embargo, deberán alinearse las capacidades actuales en gestión del conocimiento. Por ejemplo, en términos de tecnología su enfoque debe proporcionar orientación para el uso de un conjunto de herramientas de TI para respaldar las actividades en gestión del conocimiento.

A continuación, se describe una cartera de enfoques que trabajaran en conjunto para abordar las necesidades en conocimiento de las organizaciones.

Ilustración 1 Enfoques Gestión del conocimiento

ENFOQUES EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



1. AUTOSERVICIO

Permite el acceso a la información y al conocimiento codificado a partir del diálogo

- Portales
- Correo electrónico/ Foros de discusión
- Herramientas de búsqueda.
- Sistemas integrales de administración contenido.

Objetivo:

Vincular a los empleados con los activos de conocimiento que necesitan para hacer su trabajo.



2. LECCIONES APRENDIDAS

Ayuda a los empleados a capturar, compartir y reutilizar las lecciones basados en experiencias.

- Revisiones posteriores a la acción
- Herramientas para recopilar conocimientos basados en experiencias y volver aplicarlos en situaciones relevantes.

Objetivo:

Compartir las lecciones con colegas que puedan beneficiarse de la situación



3. COMUNIDADES DE PRACTICA

Consiste en empleados que se reúnen en torno a un tema para compartir y aprender unos de otros

- Comunidades de practica
- Redes

Objetivo:

Fomentar el deseo de compartir experiencias, conocimientos y mejores practicas.

4. TRANSFERENCIA DE MEJORES PRACTICAS

Consiste en identificar y transferir practicas y procesos exitosos.

- Equipos de transferencia de mejores practicas
- Ayuda Institucional.

Objetivo:

Cerrar brechas de desempeño y llevar todas las unidades organizacionales a un mismo nivel de alto desempeño.

BAJA

INTERACCIÓN HUMANA

ALTA

Fuente: Elaboración propia a partir de Carla o Dell y Cindy Hubert, (2011, p46).

De acuerdo a la ilustración anterior podemos deducir, que cada enfoque tiene asociado una serie de herramientas que combinadas crean relaciones emergentes que ayudaran a resolver los problemas de gestión del conocimiento.

Según lo indica APQC (2021), el primer enfoque es el autoservicio que permite el acceso a la información y al conocimiento codificado por medio de herramientas tecnológicas como; portales web, correo electrónico, herramientas de gestión de información y los sistemas integrales de administración de contenido. El objetivo de este enfoque es vincular a los empleados con los activos del conocimiento que necesitan para realizar su trabajo.

El segundo enfoque se alinea a las personas por medio del uso de las lecciones aprendidas que ayudarán a la organización a capturar, compartir y reutilizar el conocimiento basados en experiencia. El tercer enfoque se alinea a las comunidades de practica que consiste en fomentar el deseo de compartir experiencias y conocimientos para ponerlos en práctica. El cuarto enfoque se asocia a la transferencia de mejores prácticas, el cual consiste en identificar y transferir las mejores prácticas en procesos exitosos para que sean replicadas dentro de la organización, cuyo objetivo es cerrar las brechas de desempeño y llevar todas las unidades organizacionales a un mismo nivel de desempeño.

4.5 Modelos de Gestión del conocimiento

En 2006, González aseveró que no existe un único modelo válido para gestionar el conocimiento en las empresas. El modelo adecuado depende de la perspectiva teórica que se adopte y el contexto particular donde se aplique. Sin embargo, también afirmó que un modelo adecuado depende del tipo de negocio y trabajo a realizar.

A continuación, se presentarán una síntesis de Modelos de gestión del conocimiento, por diferentes autores.

Nonaka y Takeuchi Modelo SECI:

Este modelo se basa en la interacción del conocimiento tácito y explícito dentro de un marco organizacional. En 2006 Riesco González mencionan que el modelo “se basa en el supuesto que las organizaciones generan el conocimiento que necesitan por medio de la interacción entre los conocimientos tacitos y explicitos ,transformandolos continuamente de cuatro maneras: socializando, externalización, combinación internalización y”.(p. 143).

La socialización: En el mdelo SECI de Nonaka y Takeuchi se entiende como proceso, en el que se comparten conocimiento personales y competencias tecnicas y sociales, la clave para su adquisicion es la experiencia compartida, cuando el aprendiz ve como el maestro elabora, basta con observar, imitar y practicar en el lugar de trabajo. (Riesco González, 2006) .

La externalización: Sucede por medio de la expresion formal de conocimiento tácito, cuando el maestro comparte con sus colegas los fundamentos sobre la fabricacion de un coche, convirtiendo su conocimiento tácito en explícito, susceptible a ser desarrollado en producto. (Riesco González, 2006) .

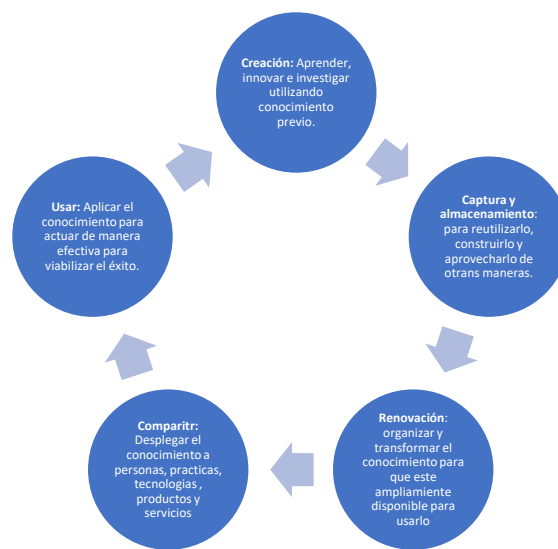
La combinación: Es la transformación del conocimiento explícito en otro conocimiento explícito, supone la combinacion de diferentes trozos, la información existente puede reconfigurarse cuando se corta, se pega, se añade y se combiana. (Riesco González, 2006) .

La Internalización Sucede cuando los empleados interiorizan el conocimiento explicito extendido por toda la empresa, esta estrechamente relacionado con el aprendizaje organziacional. . (Riesco González, 2006) .

Modelo de Karl Wiig:

Tiene como fundamento la organización del conocimiento, para que pueda ser útil y valioso, de manera tal que se pueda usar. De acuerdo con Wigg Karl (2003), “ las organizaciones persiguen diferentes estrategias para gestionar su conocimiento. Para conseguirlo se basan en 5 estrategias básicas basadas en la creación, captura, renovación, compartir y el uso del conocimiento en todas las actividades del proceso.” (p.24).

Ilustración 2 Modelo Karl Wiig



Elaboración propia a partir de Wiig Karl (2003)

A continuación, se detallan los contenidos del modelo de acuerdo con Wigg Karl (2003),

La Creación : Sucede cuando los empleados aprende a innovar por medio de la investigación utilizando su conocimiento previo.

Captura y almacenamiento: Del conocimiento para reutilizarlo, construirlo y aprovecharlos de otras maneras.

Renovación: Organización y transformación del conocimiento para que este ampliamente disponible para los usuarios.

Compartir: Desplegar el conocimiento a personas, innovar mediante practicas, tecnologia, productos y servicios.

Usar: Aplicar el conocimiento para actuar de manera efectiva para viabilizar el éxito.

El modelo plantea la creación de conocimiento por medio del aprendizaje, la investigación y el uso del conocimiento previo, de igual forma identifica la importancia de capturar, organizar, almacenar y compartir por medio de tecnologías y herramientas para desplegar el conocimiento en la organización.

Modelo de Arthur Andersen:

Menciona la responsabilidad de los trabajadores de compartir el conocimiento y hacerlo explicito, “desde una perspectiva organizacional demanda la necesidad de crear infraestructura de apoyo que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento, para ello propone; comunidades virtuales, foros; y el conocimiento empaquetado donde se insertan las mejores prácticas, metodologías y herramientas.” (Riesco González, 2006, p. 180).

Ilustración 3 Modelo Arthur Andersen

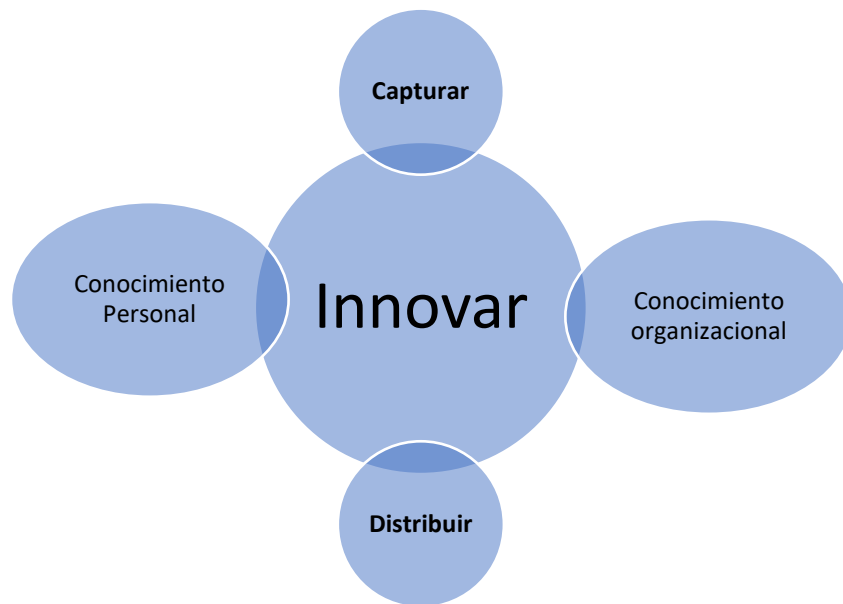


Ilustración 4 Elaboración propia a partir de Angulo(2008).

En el modelo anteriormente descrito se evidencian los contenidos lo componen (captura, conocimiento organizacional, distribución, el conocimiento organizacional y la innovación) sin embargo, a continuación, se mencionará cada uno de ellos.

Captura: El conocimiento por medio de infraestructura para analizar, sintetizar y aplicar.

Distribuir: El conocimiento por medio de la creación y el compartir.

Modelo de Choo Sense Making:

Publicado en el año 1998, donde el autor menciona un modelo que resalta en tres términos básicos: Tener sentido consiste en darle sentido a la información proveniente del exterior; la creación del conocimiento personal por medio del dialogo y el compartir información; la toma decisiones identificando y evaluando alternativas por medio del análisis de información y conocimiento (Baca-Gálvez Carranza et al., 2003)

Ilustración 5 Modelo Choo



Elaboración propia a partir de Baca-Gálvez Carranza et al.,(2003).

Modelo de Von krog y Ross Epistemología organizacional:

Publicado en el año de 1995 el autor distingue entre el conocimiento individual y el conocimiento social y presenta dos enfoques:

“Cognitivo: crea representaciones de la realidad (modelos) y el aprendizaje ocurre cuando esas representaciones son manipuladas.

Conectivo: Presenta una perspectiva más global, donde el cerebro ya no se ve como una máquina que solo toma la información del entorno, sino que también la genera”

(Baca-Gálvez Carranza et al., 2003).

Tabla 3. Supuesto Epistemológico del conocimiento.

	Epistemología Cognitiva	Epistemología Conectiva
Noción del conocimiento	Representable, universal, abstracto relacionado con la resolución de problemas similar a información y datos	Representable, reside en las conexiones dependientes de la historia, relacionado con la resolución de problemas, almacenado en bases de datos
Aprendizaje	Formulación de representaciones cada vez más precisas de mundos que nos vienen dados a partir del procesamiento de datos de entrada de acuerdo a leyes universales	Basado en relaciones y comunicación, procesamiento de datos de entrada de acuerdo con las reglas locales
Características de la verdad	Grado en que las representaciones internas se corresponden con el mundo exterior. El principal criterio es la consistencia interna las valoraciones y juicios de probabilidad son también parte del proceso	Diferentes entidades han acumulado información sobre partes de la realidad objetiva por tanto se produce una negociación de la verdad
Organización	Sistema de procesamiento de información abierto al conocimiento	Redes que se auto organizan compuestas de relaciones dirigidas por la comunicación

Elaboración a partir de Baca-Gálvez Carranza et al (2003).

Marco Interactivo de gestión del conocimiento APQC:

Menciona la gestión del conocimiento como una norma empresarial, la APQC divulgo su primera conferencia de gestión del conocimiento en 1995, de acuerdo con. Carla o Dell y Cindy Hurbert, (2011) su modelo da un enfoque empresarial practico para la gestión del conocimiento mediante una propuesta de valor para cualquier organización, proporciona estrategias probadas con enfoques guiados y probados. El modelo se basa en 4 ciclos de mejora continua, denominados:

Llamada a la acción:

Detalla cómo identificar y enfocar la atención en la propuesta de valor y el conocimiento critico determinando herramientas identificar y comprender ese conocimiento (American Productivity & Quality center- APQC, 2021).

Desarrollar la estrategia en gestión del conocimiento

Se centra en la estrategia del programa de gestión del conocimiento identificación del caso de negocio para la gestión de la información empresarial contribuyendo al logro de objetivos estratégicos, identificación de cómo debe fluir el conocimiento crítico y cómo evoluciona el programa de GC dentro de la organización (American Productivity & Quality center- APQC, 2021).

Diseño e implementación de las capacidades de la gestión del conocimiento.

Identificación de enfoques de la Gestión del conocimiento construcción del caso de negocio, contribución para el logro de objetivos estratégicos, identificación de cómo debe fluir el conocimiento critico en la organización a medida que el programa de GC del conocimiento madura en la organización. (American Productivity & Quality center- APQC, 2021).

Evolucionar y sostener

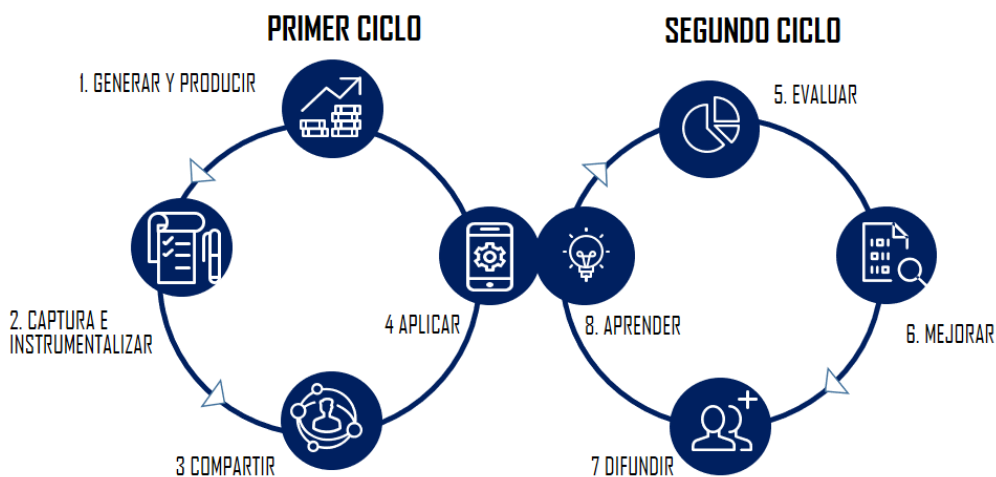
Evolucionar las capacidades y garantizar la alineación de la gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos de la organización permitirá mantener el nivel de conciencia en la importancia de la gestión del conocimiento en la organización. (American Productivity & Quality center- APQC, 2021).

El propósito de este modelo es integrar a los procesos y Operaciones los componentes de gestión del conocimiento de tal manera que los colaboradores reconocerán la importancia del intercambio del conocimiento y la colaboración en el desempeño individual y organizacional. (American Productivity & Quality center- APQC, 2021).

Modelo de doble ciclo y ejes de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado del planeación y gestión MIPG:

plantea la gestión del conocimiento como un proceso que “implementa acciones o mecanismos orientados a identificar, generar, capturar, transferir, apropiar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión de las entidades” (Función Pública, 2020). El modelo de MIPG “conduce a la construcción, maduración y dinamización del conocimiento en la entidad a través de un flujo establecido en dos ciclos; el primero se lleva a cabo al interior de la entidad y el segundo finaliza su estructuración a través de la interacción de los grupos de valor” (Función Pública, 2020) .

Ilustración 6 Modelo doble Ciclo gestión del conocimiento MIPG



Fuente: Elaborado a partir de Función pública MINTIC (2021).

El primer ciclo:

A continuación se describe cada nodo de acuerdo a lo indicado por (Función Pública, 2020).

- **Generar y producir:** A través del proceso de ideación, experimentación, e innovación se consolidan conocimientos valiosos para proyectar el capital intelectual en la entidad
- **Capturar e instrumentalizar:** Los conocimientos generados son agrupados en herramientas e instrumentos que facilitan su divulgación y aplicación
- **Compartir:** El conocimiento generado es compartido a través de múltiples herramientas de divulgación y difusión.
- **Aplicar:** Las entidades implementan el conocimiento a través de productos y servicios en cada uno de sus contextos, además es el conector de los dos ciclos de conocimiento. (Función Pública, 2020).

Segundo Ciclo:

A continuación se describe cada nodo del segundo ciclo de acuerdo a lo indicado por (Función Publica, 2020)

- **Evaluar:** Se analiza el conocimiento producido en conjunto con los requerimientos y necesidades de los grupos de valor.
- **Mejorar:** Se realizan ajustes al conocimiento generado en el primer ciclo para su fortalecimiento y lograr consolidar un mayor impacto en las entidades.
- **Difundir:** El conocimiento es puesto a disposición de los grupos de valor para su uso.
- **Aprender:** Se completa los dos ciclos y el conocimiento retorna al primer núcleo para iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento de capital intelectual. (Función Publica, 2020).

Con base en los modelos estudiados anteriormente se evidencian principios o atributos recurrentes, que serán utilizados en la construcción del modelo que permita a Adea aprender de su conocimiento, estos atributos se mencionan a continuación:

- Creación y Producción.
- Captura y Almacenamiento.
- Compartir.
- Uso y la aplicación.
- Aprendizaje

5. Madurez en gestión del conocimiento

De acuerdo con Roberto Prieto Morales (2014), “ los modelos de madurez brindan la posibilidad a las organizaciones de medir y comparar sus iniciativas en diferentes ambitos, indican el estado actual en el que se encuentra la organización y describen el camino hacia dónde debe moverse desde su ubicación actual”. En 2016 Arias Perez & DurangoYepes, (2015) evidenciaron en su investigación la importancia del conocimiento

en el ambito empresarial, debido al hecho que es un recurso que mayor incidencia tiene sobre el desempeño organizacional y la creación de ventajas competitivas.

Los modelos de madurez en gestion del conocimiento se basan en la necesidad de tener una hoja de ruta clara para cualquier organizacion que buscar implementar la gestion del conocimiento, brindan una descripcion clara con un camino a seguir. (Klimko, 2001).

La mayoría de modelos de madurez de gestión del conocimiento siguen una estructura por etapas y tiene tres componentes principales llamados niveles de madurez, según lo menciona Pee Teah, H., & Kankanhalli, (2006), las “áreas de proceso clave o KPA con características comunes. Cada nivel de madurez estos compuestos por diferentes KPA y cada KPA esta descrita por un conjunto de características comunes las que direccionadas colectivamente ayudan a lograr los objetivos”

Tabla 4. Niveles de madurez de Gestión del conocimiento.

Nivel de Madurez	Descripción general	KPA tecnología
Inicial	Poca o ninguna intención de hacer uso del conocimiento organizacional	No existe instalada alguna tecnología o infraestructura especifica de gestión del conocimiento
Conciencia	La institución está consciente y tiene la intención de gestionar su conocimiento organizacional, pero es posible que no sepa cómo hacerlo	Se han iniciado pilotos de gestión del conocimiento no necesariamente por iniciativa de la dirección

<p>Definido</p>	<p>La institución ha puesto en marcha una infraestructura Básica que soporta la gestión del conocimiento</p>	<p>Se tiene instalada una infraestructura básica de gestión del conocimiento por ejemplo un punto único de acceso.</p> <p>Se han puesto en marcha algunos proyectos de gestión del conocimiento a nivel institucional</p>
<p>Gestionado</p>	<p>Las iniciativas de gestión del conocimiento están bien establecidas en la institución</p>	<p>En toda la institución los sistemas de gestión del conocimiento están completamente en marcha.</p> <p>El uso de los sistemas de gestión del conocimiento está en un nivel razonable.</p> <p>Perfecta integración de la tecnología con la arquitectura de contenidos</p>
<p>Optimizado</p>	<p>La gestión del conocimiento está plenamente integrada dentro de la institución y es continuamente mejorada, es un componente automático en cualquier proceso de organización</p>	<p>La infraestructura actual de gestión de conocimiento es mejorada continuamente</p>

Fuente Elaborado a partir de Pee, (2006). Niveles de Madurez Gestión del conocimiento.

Los modelos en gestión del conocimiento necesitan de mediciones y clasificaciones con el fin de identificar el nivel alcanzado para cada organización; a estos niveles se les conoce como “ Niveles de Madurez en gestión del conocimiento” según lo indica Carla o Dell y Cindy Hurbert, (2011); la clasificación por niveles permite identificar que capacidades mejorar y como medir sus hitos en el progreso, cada nivel le permitirá identificar las brechas y cómo enfocarse para cumplir los objetivos estratégicos de la organización, a continuación se describen los niveles de madurez de APQC.

Tabla 5. Niveles de Madurez gestión del conocimiento APQC.

Nivel	Descripción
1 Inicial o conciencia creciente	No se han identificado enfoques o actividades de GC de conocimiento implementadas, se debe identificar como el flujo de conocimiento critico puede agregar valor a la organización.
2 Desarrollo de participación creciente	Se inicia con la implementación de una estrategia de GC, identificando los enfoques en GC que ayudaran al flujo de los activos del conocimiento. Es importante identificar métricas de participación, (mejores prácticas, repositorios, cantidad de documentos y número de empleados que participan)
3 Estandarizar alienar procesos y enfoques	El programa de GC identifica la ruta de valor y los enfoques que impiden cumplir los objetivos estratégicos generales,

	identificación de los procesos y comportamientos.
4 Optimizar, impulsar los resultados organizacionales	Medidas enfocadas en el retorno de la inversión y el uso de predictores de rendimiento que permitan establecer un enlace financiero con los esfuerzos gestionados en GC (satisfacción de cliente, reducción del tiempo de ciclo, análisis cuantitativos de los procesos, resolución rápida de problemas)
5 Innovar mejorar continuamente las practicas	Los resultados comerciales justificaran la inversión continua en el programa, las medidas deberán permitir tomar predicciones y tomar decisiones enfocadas a acciones innovadoras

Fuente Elaborado a partir de Carla o Dell y Cindy Hurbert, (2011)

6. Marco Institucional

“Adea ofrece soluciones globales de gestión documental con un alto componente de valor agregado que abarcan el ciclo de vida completo de documentos físicos y digitales. Adea ingeniería documental establecido en España y Portugal desde hace más de 15 años quiere replicar el modelo corporativo de Europa en su nueva sede ubicada en Colombia, con una oferta integrada de servicios dirigida al conjunto de sectores de producción del país.” (ADEA , 2020)

Adea Colombia le apuesta a la excelencia operativa por medio de la gestión y automatización de los procesos de negocio Core de sus clientes, entregando soluciones

documentales que permiten la optimización de sus procesos por medio de la innovación y la eficiencia en los procesos, Adea Colombia se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá con adecuaciones en 5 bodegas con un área de 4500 m² de zona de archivo y 1500 m² de zonas para atención de consultas y procesamiento de documentos, las zonas de archivo cuentan con capacidad de almacenamiento de 516 mil cajas y bóvedas para almacenar 22 mil medios magnéticos. (ADEA, 2021)

6.1 Misión

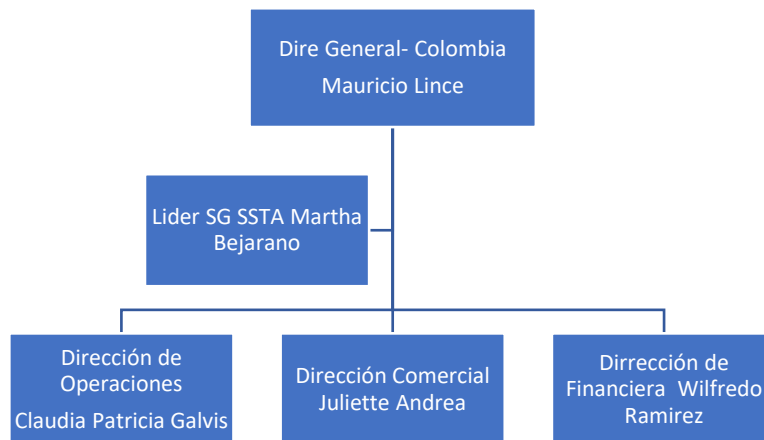
“Ayudar a nuestros Clientes a gestionar de una manera mucho más ágil, eficiente y personalizada los procesos internos que son críticos para su negocio aportando siempre un valor diferencial” (ADEA , 2020)

Filosofía

- “Eficiencia. Nuestro espíritu de innovación constante se traduce en una optimización continua de espacios, procesos y sistemas que nos permite ofrecer la mayor eficiencia de costes a nuestros clientes”
- “Seguridad. Los más altos niveles de exigencia en la seguridad, confidencialidad y cumplimiento de normativa legal al servicio de tu organización”.
- “Conocimiento. La información es el petróleo del siglo XXI. Con Adea y su Inteligencia Documental descubrirás tendencias y oportunidades de negocio ocultas en los archivos de tu compañía.”
- “A medida Porque no hay dos empresas iguales, en Adea diseñamos estrategias de gestión documental y automatización de procesos a la medida de cada organización.” (ADEA , 2020)

6.2 Estructura organizacional

Ilustración 7 Estructura organizacional Adea



Fuente: Elaboración Propia basado en organigrama Adea Colombia (ADEA, 2021)

De acuerdo con el organigrama presentado anteriormente la estructura de Adea corresponde a una estructura funcional donde los trabajadores son especialistas en determinadas funciones, por esta razón se agrupan las distintas actividades o procesos que debe realizar en la organización, las características de este tipo de estructuras se basan en la autoridad dividida ya que cada director tiene autoridad parcial sobre su grupo de trabajo y quien toma las decisiones importantes que puedan afectar el desempeño de la organización. Sin embargo, cada dirección tiene el poder de decisión sobre la toma de decisiones correspondientes a sus funciones, otra característica de esta estructura resalta en el nivel de estudios de cada funcionario donde la mayoría de profesionales cuentan o cursan con maestría para ejercer sus funciones, esto facilita el desempeño y la eficiencia de cada trabajador. En Ocasiones se presentan problemas con base en las nuevas estrategias a implementar ya que cada proceso tiene de imponer su punto de vista basados en sus enfoques.

6.3 Productos y servicios Ofertados

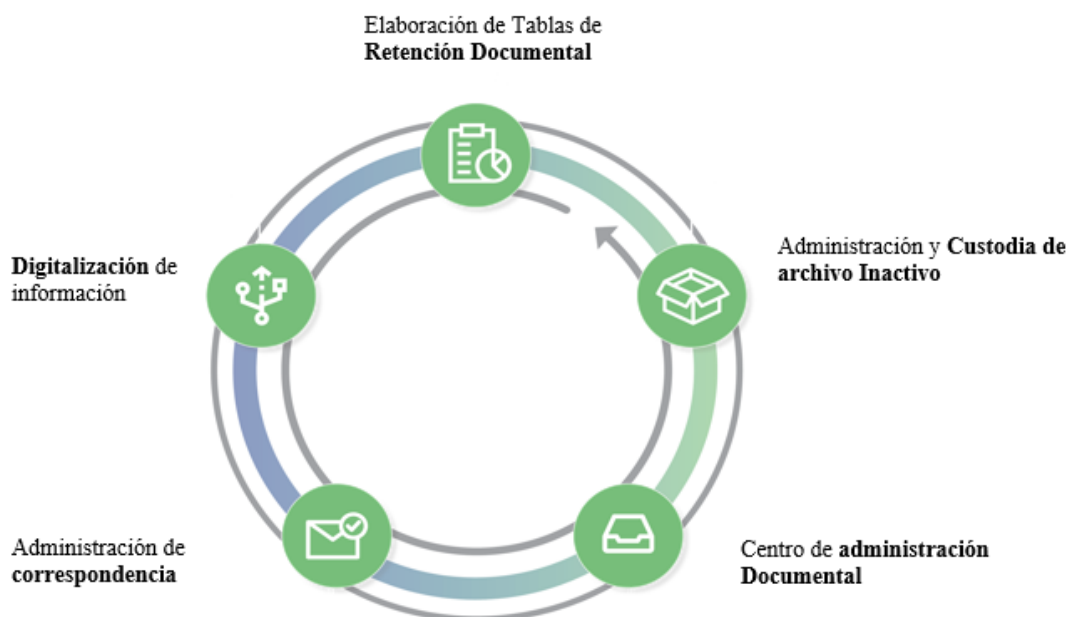
Los servicios ofertados corresponden a:

Administración integral de la información:

“Este servicio apuesta por la excelencia operativa de los clientes a través de las soluciones documentales de

- Guarda y custodia de información
- Digitalización de documentos
- Consultoría de tratamiento documental
- Centro de administración de correspondencia
- Gestión electrónica de documentos
- Software de gestión documental” (ADEA , 2020)

Ilustración 8 Administración Información



Fuente: Adaptado de Administración de la información Adea Colombia (ADEA, 2021)

Adea Digital:

“Es una línea de negocio cuyo objetivo fundamental es ayudar a las empresas hacia su transformación digital basada en:

- Consultoría de negocios
- Soluciones tecnológicas
- Mantenimiento de aplicaciones

Liberando a las empresas de trabajo administrativo facilitando el control y el acceso a la información independiente de donde se encuentre la cantidad de información que requiere ser consultada” (ADEA , 2020)

6.4 Análisis del sector:

En Colombia una gran cantidad de empresas gestionan los activos de información de las organizaciones, la tendencia mundial sobre el uso de los datos la toma de decisiones con base en información han generado un nuevo auge de globalización donde “ los datos son el alma del proceso de adopción de decisiones y la materia prima para la rendición de cuentas” (Cepal, 2014).

Las nuevas tecnologías están dando un aumento exponencial del volumen y los tipos de datos disponibles creando un numero alto de oportunidades o sociedades de información para tomar las acciones correspondientes y encaminar el curso de las organizaciones para lograr sus objetivos. Actualmente todas las organizaciones a nivel mundial han destinado recursos para mejorar el desarrollo de sus capacidades implementación de modelos de gestión del conocimiento, transformación digital, big data, como nuevas oportunidades para posicionarse mejor en el mercado ante sus competidores y lograr ventajas competitivas que les permitan integrar de manera eficiente con la tecnología.

7. Diseño Metodológico

Para obtener los resultados y lograr implementación de los objetivos se debe identificar un diseño metodológico apropiado que permita desarrollar y usar las técnicas más apropiadas para Adea. La metodología de trabajo propuesta para el diseño del modelo de gestión del conocimiento se fundamenta en:

Recolección de información: Consiste en realizar un levantamiento de información asociado al marco de teórico del presente documento, también se solicitará a Adea la evidencia de procedimientos, normas o estándares asociados al desarrollo de sus procesos en gestión del conocimiento.

Diagnóstico: Identificación del estado actual de la gestión del conocimiento en la organización, herramientas, características, visión de sus colaboradores y niveles de madurez alcanzados dentro de la organización.

Propuesta del modelo de gestión del conocimiento: Identificación de la metodología o modelo más apropiado para la organización, caracterización de las fases o nodos que permitan incluir el modelo dentro de la cultura organizacional de Adea.

Desarrollo: Transferencia y aplicación del modelo, atención de instrumentos dentro de la organización para la implementación y vigencia del modelo, planes de capacitación, reconocimiento del modelo como elemento diferenciador en el mercado para la obtención de ventajas competitivas.

7.1 Tipo de Investigación

De acuerdo con los objetivos planteados y a las necesidades de conocimiento en Adea, se pretende analizar la implementación de un modelo de gestión del conocimiento que permita a sus funcionarios aprender y compartir el conocimiento como fuente única para la toma de decisiones; la investigación permitirá identificar el estado actual del conocimiento, definir planes de trabajo y enfocarse en los puntos débiles identificados.

En 2020, Hernández Sampieri, y Mendoza Torres afirmaron que las investigaciones de tipo no experimental son las que se realizan sin manipular deliberadamente las variables se observan los fenómenos tal y como son se dan en un contexto natural, para después analizarlos, los datos se recolectan en un solo momento o en un tiempo único”. De acuerdo con el autor el propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente el estudio que más se aproxima a las necesidades de Adea se clasifica como no experimental transversal, es decir que, los datos requeridos para ser estudiados se obtendrán en el sitio donde suceden los hechos, y se recolectaran en un momento único analizando su influencia e interacción con los grupos de valor de la organización.

7.2 Población y muestra

De acuerdo con Hernández Sampieri, y Mendoza Torres P (2020), “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán los datos, y que tiene que definirse y delimitarse con precisión. La muestra debe ser representativa, después de determinar la unidad de muestreo, se establece el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

La muestra objeto de la investigación la conformaran dos grupos de interés: funcionarios de la organización pertenecientes al proyecto Ocesa de las direcciones de (Operaciones, comercial, financiera), dentro de los cuales se encuentran: líderes, profesionales, técnicos, directores, para un total de 20 participantes que representan el 100% de los empleados en el proyecto Ocesa. De esta manera se busca crear una conciencia de cultura y colaboración que motive a toda la organización a ser una fuente

de información. La muestra es finita y de acuerdo con los problemas identificados se aplicará el instrumento al personal estratégico en cada área de la organización.

7.3 Técnica de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos permitirán obtener la información para ser analizada posteriormente, como técnica de recolección se utilizarán:

- Aplicación de encuestas sobre la caracterización de la gestión del conocimiento en la organización estas encuestas se realizarán al personal descrito anteriormente.
- La muestra fue elegida de acuerdo a los roles desempeñados por cada uno de los funcionarios de la organización y su manera de interactuar con diferentes procesos de la organización.
- La recolección de los datos se gestionará por medio de un formulario de google forms que contiene las preguntas formuladas en el modelo de nivel de madurez de APQC.

Se utilizarán fuentes secundarias para el diagnóstico asociadas a los instructivos, estándares y procedimientos disponibles en Adea.

7.4 Descripción del instrumento de medición

Para el proceso de diagnóstico organizacional se utilizará el instrumento basado en la encuesta de madurez de American Productivity & Quality center (APQC), que evaluará en nivel de gestión del conocimiento en 4 módulos principales

- Estrategia (Objetivos, Presupuesto)
- Las personas (Recursos, gobierno, liderazgo, gestión del cambio y comunicación)
- Los procesos (Flujo del conocimiento, enfoques de gestión del conocimiento, medición o indicadores.)
- Tecnología (Gestión de contenidos, IT).

8. Diagnóstico Organizacional

Con el fin de identificar el estado actual en el que se encuentra Adea en gestión del conocimiento, se hace necesario hacer un diagnóstico, que permita identificar las oportunidades de mejora, identificar de fortalezas mediante la aplicación de instrumentos en gestión del conocimiento. Adea cuenta con aplicaciones de conocimiento enfocadas en la gestión documental y en la administración de recursos físicos (cajas unidades documentales), sus procesos financieros son direccionados por aplicaciones transaccionales que le permiten tener el control de su contabilidad, pago de nómina, pago de proveedores, generación de facturas electrónicas e inventarios.

El conocimiento Tácito en Adea se basa en las experiencias individuales de cada uno de sus trabajadores, así como en los ideales y valores emocionales de cada persona, este conocimiento es difícil de transmitir o plantear mediante un lenguaje formal para su interiorización dentro de la organización. El conocimiento explícito en Adea se expresa por medio de lenguaje formal, números, estadísticas, palabras no se comparte fácilmente en forma de datos en sus aplicaciones transaccionales, como consecuencia la información que adquiere cada uno de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades se localizan en los sistemas mencionados.

8.1 Análisis Externo

En la actualidad Colombia dispone de 35 empresas que prestan sus servicios en gestión documental, transformación digital y gestión del conocimiento, de acuerdo con el artículo 6 del decreto 2609 de 2012 donde se establecen un conjunto de directrices que funcionan como un marco conceptual para la gestión de sus activos de información, la gestión documental se ha convertido en un eje importante para la toma de decisiones en las empresas que puede dar la ventaja competitiva a la hora de tomar directrices.

La información en estos últimos años se ha convertido en el petróleo de la actualidad ya que en base a la información obtenida las empresas despliegan toda una estrategia de negocio para obtener mayores beneficios económicos.

El análisis de la información en Colombia ha mostrado un crecimiento en los últimos años convirtiéndose en una actividad fundamental en las empresas, ya que aporta un gran equilibrio económico. Los archivos de las organizaciones contienen gran cantidad de datos relevantes para los negocios; contratos, facturas, reportes de ingresos, etc.

El auge que en los últimos años ha tenido la gestión del conocimiento y los análisis realizados a los datos para la toma de decisiones en las organizaciones, se ha evidenciado a nivel externo que las barreras para una adecuada transferencia de la gestión del conocimiento son la cultura organizacional y la falta de importancia que los empleados ven con respecto a la información.

A continuación, se desarrollará un análisis DOFA con el fin de identificar los criterios internos y externos que influyen en el desempeño de Adea en gestión del conocimiento.

Tabla 6. Matriz DOFA.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Baja estabilidad de los equipos de trabajo: Solo algunos equipos de trabajo se mantienen consolidados para la prestación del servicio, por lo tanto, en la organización hay otros equipos de trabajo con bajo nivel de madurez.• Fuga excesiva de capital de información por la alta rotación del personal.• Poca estructura de respaldo para el almacenamiento de la información que sea transversal a toda la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilización del trabajo: Nuevo enfoque para responder a la realidad actual de la importancia de la información para la toma de decisiones• Consolidación como la empresa número 1 en Colombia para la lograr la inteligencia documental mejorando la experiencia del cliente enfocados a la tecnología big data, analítica y gestión del conocimiento.

<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura organizacional para la gestión de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de gestión del conocimiento para mejorar la toma de decisiones que se conviertan en factores diferenciadores. •
<p>FORTALEZAS</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia directa de la Gerencia, que asume la responsabilidad como líder del proceso de Gestión de Direccionamiento orientado en asegurar la eficacia en el desempeño, la definición del direccionamiento estratégico y contexto organizacional. • Factores relevantes para la sostenibilidad: Satisfacción del cliente, rentabilidad, innovación, seguridad de la información, sistema de gestión bajo estándares internacionales, cumplimiento de los requisitos legales, gestión del talento humano, efectividad en consumo de recursos y cultura organizacional. • Definición de acciones y recursos para el cumplimiento de las políticas y objetivos. • Incorporación de prácticas sostenibles, soluciones innovadoras y efectivas, en proyectos de desarrollo sostenible, que aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. • Compromiso con la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad así como con la implementación de 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos o condiciones adversas en trabajo: en relación con la Seguridad, Salud en el Trabajo y la pérdida de capital por fuga de información asociada a la tareas críticas desarrolladas por personal temporal o de alta rotación, falta de repositorios definidos para el almacenamiento de la información y acceso a la misma. • Se ha identificado internamente la necesidad de fortalecer los procesos, con el fin de asegurar la gestión del conocimiento. • Riesgos sobre atentados cibernéticos a la información de servidores • Fuga del conocimiento por cambio de empleados • Pérdida de buen nombre por daños a terceros (pérdida de información). • Pérdida de información y gestión de conocimiento.

sistemas de información que permitan se ventaja competitiva en el sector.	
---	--

Fuente Elaboración propia a partir (ADEA , 2020)

8.2 Análisis Interno

En Adea la concepción de una sociedad de conocimiento basada en la información no tiene una dinámica constante, y la implementación de proyectos han generado nuevas formas de procesamiento y recuperación de la información. Sin embargo, la información no se convierte en el motor de la estrategia organizacional y genera poco valor en los procesos de la organización, es decir que cada área tiene su perspectiva con elementos básicos donde el análisis documental se convierte en una forma para facilitar el proceso de recuperación de los activos de información. El conocimiento Tácito en Adea se encuentra arraigado en las personas es decir que es un saber personal y difícil de comunicar ya que cada uno lo estructura a su conveniencia y se enfoca en su experiencia individual. El conocimiento explícito que puede ser articulado codificado y almacenado no cuenta con las herramientas suficientes en Adea para la transmisión de manera eficiente, como resultado, la información implícita se encuentra en el conocimiento que adquiere cada funcionario en el desarrollo de sus labores, este tipo de conocimiento en Adea se encuentra en la fase de construcción.

Adea actualmente no cuenta con un sistema de información transversal para toda la organización lo que dificulta la transferencia del conocimiento en todas las áreas de la organización. La información es almacenada en sistemas transaccionales lo cuales se encargan de representar los documentos de manera artificial mostrando metadatos básicos que permiten la recolección, almacenamiento, modificación y recuperación, pero ninguno de estos se ha integrado eficientemente para desarrollar la gestión del conocimiento en la organización Adea (2020).

8.3 Análisis situacional

Desde la dirección general de Adea se busca la aplicación de las tecnologías de la información entre sus direcciones, para lo cual se han implementado herramientas adecuadas para el desarrollo de sus procesos o funciones, en consecuencia, las direcciones en Adea trabajan de manera aislada dando lugar a conocimientos segmentados y propios de cada área. Si el conocimiento se aplicara o se unificara debidamente permitiría generar un conocimiento colectivo y de vanguardia que permita generar productos adecuados a las necesidades actuales de los clientes.

De acuerdo con Ministerio de Educación Nacional (2017).” La gestión del conocimiento y la innovación facilita la obtención de mejores resultados, en tanto permite construir desde lo ya construido, interconectar conocimientos aislados, mejorar el aprendizaje y promover buenas practicas”.

En 2017 Ministerio de Educación Nacional identifica conocimiento en las organizaciones como un activo principal y debe estar disponible para todos con procesos de búsqueda y aplicación efectivos que consoliden y enriquezcan la gestión institucional.

A continuación, se abordarán bajo el concepto de capital de información las diferentes aplicaciones que son utilizadas en Adea o por sus clientes para dar a conocer el estado actual de cada una de ellas.

SharePoint: es una herramienta de colaboración que se utiliza para realizar la gestión documental de la organización, crear espacios de trabajo controlados que permiten almacenar y/o compartir información de las diferentes áreas. Esta aplicación se encuentra clasificada en el pilar procesamiento de transacciones de la cartera de capital de información, ya que permite procesar documentos de forma automática eliminando actividades manuales y a la vez logrando la automatización del proceso de gestión documental. Microsoft (2020)

Tabla 7. Características de share point.

Módulos	Funcionalidades	Usuarios	Clientes	Interacción con otras aplicaciones
Administración de procesos	Entre las funcionalidades de SharePoint se encuentran la colaboración, módulos de administración de procesos, búsqueda de información y documentos. Dentro de sus características principales se encuentra: la centralización de la información, mecanismos para compartir la información, comunicación entre procesos (áreas), integración tecnológica, seguridad, acceso al sistema vía web, interfaz amigable con el usuario, búsqueda y navegación del contenido, creación, publicación y administración de contenido, almacenamiento y respaldo de documentos y creación de flujos de trabajo. (Vargas Guerrero & Velasquez Nustes, 2015).	- Financiera	Dirección financiera	N/A
Búsquedas				
Administración de documentos				

Fuente: Fuente Elaborado a partir Microsoft (2020).

SIIGO: Es un software contable y administrativo diseñado para suministrar información financiera de manera sistematizada, centralizada y simplificada que se puede vincular a la nube para acceder a sus datos contables. Cuenta con módulos Facturación electrónica, contabilidad, nomina electrónica este logra automatizar varios de los procesos clasificándolo en el pilar de procesamiento de transacciones de la cartera de capital de información. Adea (2020)

Tabla 8. Características de SIIGO.

Módulos	Funcionalidades	Usuarios	Clientes	Interacción con otras aplicaciones
Nomina	<ul style="list-style-type: none"> - Certificados digitales - Reportes / Dashboard - Comprobantes - Liquidación - Vacaciones 	Recursos Humanos	Dirección general, finanzas	N/A
Facturación electrónica	<ul style="list-style-type: none"> - Formato XML - Código QR - Validador 	Comercial, financiera	Dirección operación y finanzas	

Fuente Elaborado a partir (ADEA , 2020)

ADEANET – Es un sistema web que puede ejecutarse en cualquiera de los navegadores principales (internet explorer, mozilla, Firefox. El servidor de aplicaciones utilizado para la aplicación es glassfish, mientras que la BBDD con la que trabaja la aplicación es Oracle, la propiedad del software es exclusiva de Adea, este sistema permite tener el control del inventario físico y la administración de la totalidad de las cajas donde se custodia la información física de nuestros clientes. ADEA (2020)

Tabla 9. Características de ADEANET.

	Funcionalidades	Usuarios	Clientes	Interacción con otras aplicaciones
Búsqueda	<ul style="list-style-type: none"> - Buscador de documentos - Buscador de cajas 	Líder de Bodega	Dirección operaciones	N/A
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Referencia cajas - Solicitar cajas - Solicitar recogida de cajas nuevas - Solicitar retorno de consulta - Historial de cajas - Estructura documental 	Líder de Bodega	Dirección operaciones	

Informes	<ul style="list-style-type: none"> - Generación BBDD - Cajas en custodia - Pedidos realizados - Cajas ingresadas en rangos de fechas - Informes de consultas 	Líder de Bodega	Dirección operaciones	N/A
Administración	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de usuarios - Cambios de contraseñas 	Líder de Bodega	Dirección operaciones	N/A

Fuente Elaborado a partir (ADEA , 2020)

AIRE: Es un sistema para el ingreso y consulta de documentos, manejo de buzón y correo electrónico, el cual permite digitalizar imágenes con OCR para posterior consulta ADEA (2020).

Aplicaciones analíticas y de transformación.

Adea no cuenta con aplicaciones para la transformación.

A continuación, se abordarán los ejes de análisis enfocados en tecnología, económico y Político.

Aspecto tecnológico:

Desde la dirección general se ha buscado la aplicación de la tecnología como elemento diferenciador en la prestación de sus servicios, sin embargo, se ha evidenciado una limitación en la parametrización de las aplicaciones que vienen desde España y Portugal ya que las necesidades al interior de la organización (Adea Colombia) no son las mismas que en Europa, El soporte en aplicaciones y desarrollos de IT deben ser solicitados a España por medio de la creación de una incidencia la cual no tiene tiempos de respuesta parametrizados y en ocasiones pueden pasar semanas hasta encontrar la solución. El impacto tecnológico y la dependencia de la casa matriz disminuye de manera negativa la capacidad de decisión de Adea Colombia y la ejecución del presupuesto para satisfacer sus necesidades en tecnología.

Aspecto económico:

Adea se estableció en Colombia desde el año 2013, con el propósito de replicar el modelo corporativo aplicado en España y Portugal, se establecieron en el municipio de Funza donde se adecuaron 5 bodegas equivalentes a 4.500 m² de zona de archivo y 1500 m² de zonas de atención de consultas y procesamiento de documentos. A lo largo de su historia en Colombia 175 empresas de diferentes sectores han confiado en Adea para el desarrollo de procesos documentales.

Durante el año 2021 los de volúmenes de almacenamiento en cajas custodiadas en zonas de archivo no represento mayor beneficio en Adea, ya que estos volúmenes se vieron afectados por la pandemia del Covid 19. Por otro lado, los servicios asociados a administración integral de la información (elaboración de tablas de retención, digitalización, administración de correspondencia, consultorías en gestión documental parametrización o suministró de Software) registraron un descenso durante los años 2020 y 2021, la reducción de estos ingresos afecta el presupuesto asignado a temas de tecnología, gestión información y proyectos de tecnología enfocados en la parametrización de Software de gestión documental y dificulta la movilización a la gestión del conocimiento.

Aspecto legal:

Los elementos legales que impactan a la organización se describen a continuación:

- Ley general de archivos 594 del 2000.
- Ley 1712 Transparencia y derecho de acceso a la información pública de 2014.
- Norma técnica Colombiana ISO 27001 sistemas de gestión de la seguridad de la información.
- Ley 1581 Protección de datos personales.

Estado actual de la gestión del Conocimiento en Adea.

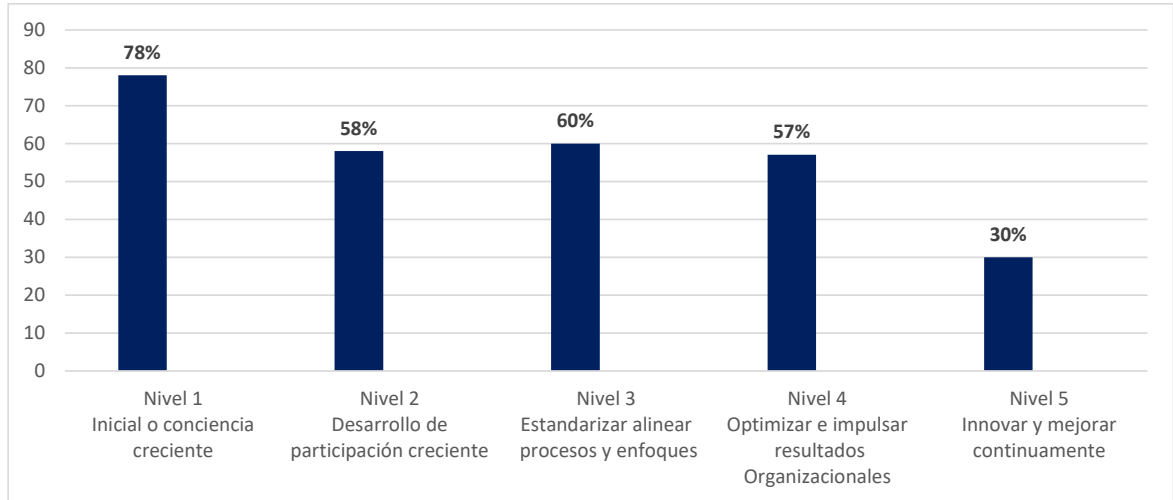
La ausencia de una política de gestión del conocimiento clara y definida en la organización ha limitado el flujo del conocimiento y la disponibilidad de información al interior de Adea, la memoria técnica corporativa no está organizada ni definida en un sitio estratégico, lo que facilita la pérdida de información asociada a: Diagnósticos y estudios previos que ayudan a incorporar el conocimiento, ahorrando tiempo y costos en la elaboración de nuevos activos de información, la rotación del personal técnico sumada a la contratación por proyecto u obra o labor genera una fuga de conocimiento valioso para Adea, ya que muchos de ellos se llevan el saber que adquirieron durante la ejecución de un proyecto. Teniendo en cuenta lo anterior, se concluye que Adea no cuenta con procesos enfocados en gestión del conocimiento, lo que le dificulta identificar, evaluar y aprender de sus procesos como fuentes de análisis para la toma de decisiones.

8.4 Análisis de resultados

Con el fin de identificar un modelo de madurez que permita a Adea evaluar su nivel en gestión del conocimiento dentro de la organización, se aplicó la encuesta basada en el modelo de APQC que evaluó la madurez de la gestión del conocimiento, la encuesta está dividida estratégicamente en dimensiones:

8.5 Estrategia Objetivos.

Ilustración 9 Total Porcentual Objetivos

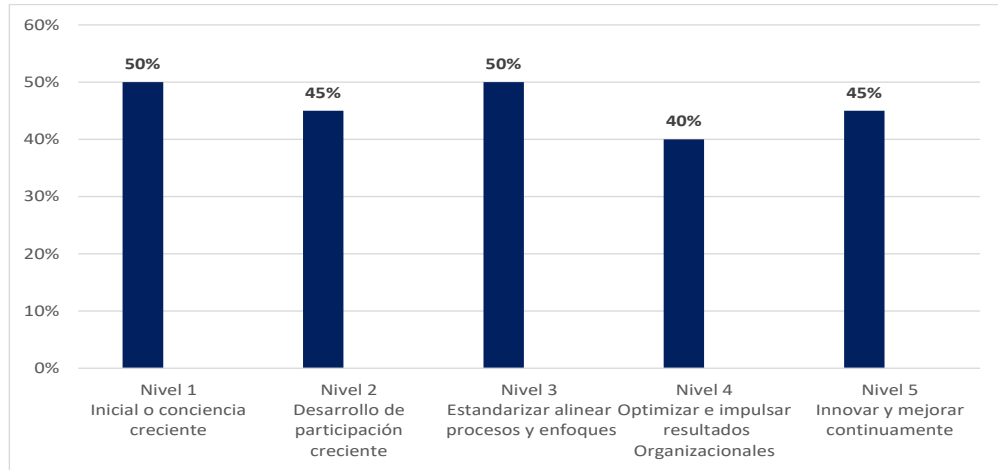


Fuente: Elaboración propia con datos tomados de encuesta aplicada Adea APQC 2021

El resultado general evidencia que el nivel de madurez alcanzado corresponde al nivel inicial o de conciencia creciente, donde no se tienen enfoques o actividades de gestión de conocimiento implementadas, sin embargo, los niveles 2 y 3 presentan porcentajes altos lo que indica que gran parte del personal presentan o tienen una conciencia importante frente a la gestión del conocimiento en Adea, por lo cual es necesario que la alta dirección identifique los enfoques en gestión del conocimiento y estos puedan ser compartidos e implementados en la organización.

8.6 Estrategia Presupuesto.

Ilustración 10 Total porcentual presupuesto



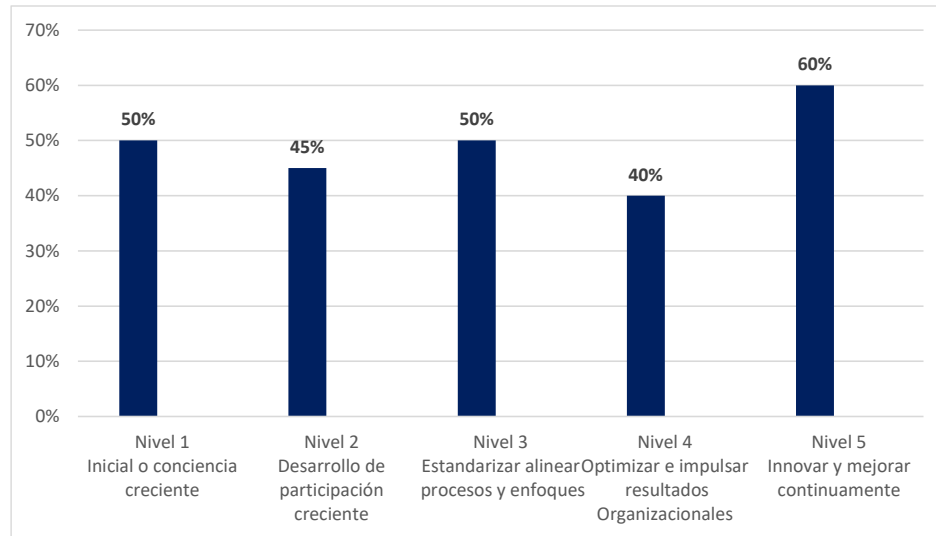
Fuente: elaboración propia con datos tomados de encuesta aplicada Adea APQC 2021

El resultado general evidencia la misma calificación para dos niveles, el nivel 1 inicial con el 50% y el nivel 3 de estandarizar y alienar también con el 50%, lo cual hace referencia a un nivel importante en identificar la ruta y el valor para conseguir los objetivos estratégicos de la organización, la identificación de los comportamientos adelantados en presupuesto permite visualizar que estos son focalizados por un grupo central dirigido por la alta dirección.

A continuación, se procederá a realizar el análisis a la categoría 2 Las personas (recursos, gestión del cambio, gobierno y liderazgo, comunicación).

8.7 Las personas recursos.

Ilustración 11 Total Porcentual Recursos

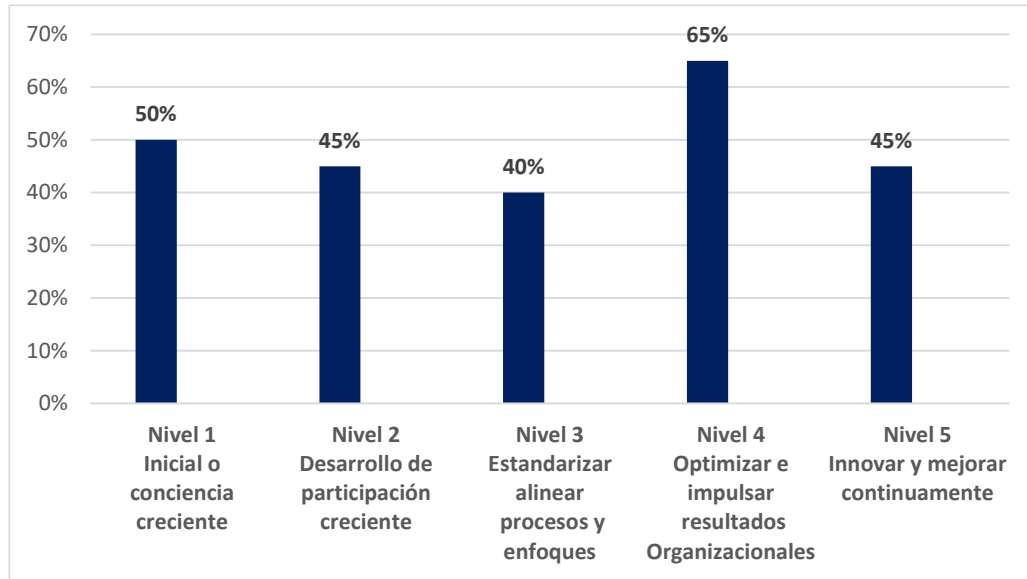


Fuente: elaboración propia con datos tomados de encuesta aplicada Adea APQC 2021

En esta categoría se evidencia el sentido de la organización en promover el valor de la gestión del conocimiento en la dirección general y en los procesos misionales de la organización como herramienta para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en esta categoría adea alcanzo el nivel 5 con un 60% justificando y apalancando estrategias en GC transversales para la organización.

8.8 Las personas Gobierno y liderazgo.

Ilustración 12 Total Porcentual Recursos

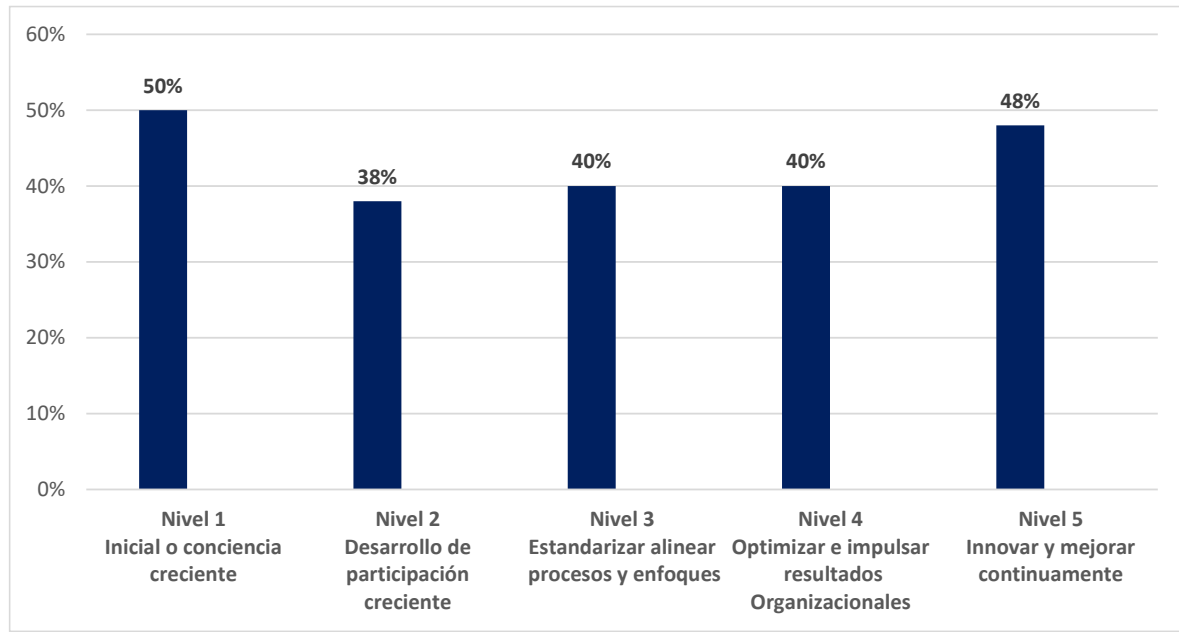


Fuente: elaboración propia con datos tomados de encuesta aplicada Adea APQC 2021

El nivel de madurez en gobierno y liderazgo corporativo se encuentra en el 4 nivel donde se optimizan y impulsan los resultados organizacionales para gestionar medidas enfocadas en el retorno de inversión, estableciendo un enlace financiero con la gestión del conocimiento de Adea y sus clientes como ventaja competitiva. El resultado de este nivel se evidencia en la satisfacción de los clientes y en las soluciones implementadas por Adea para reducir tareas redundantes o tiempos de ciclo deficientes.

8.9 Las personas Gestión del cambio.

Ilustración 13 Total porcentual Gestión del cambio

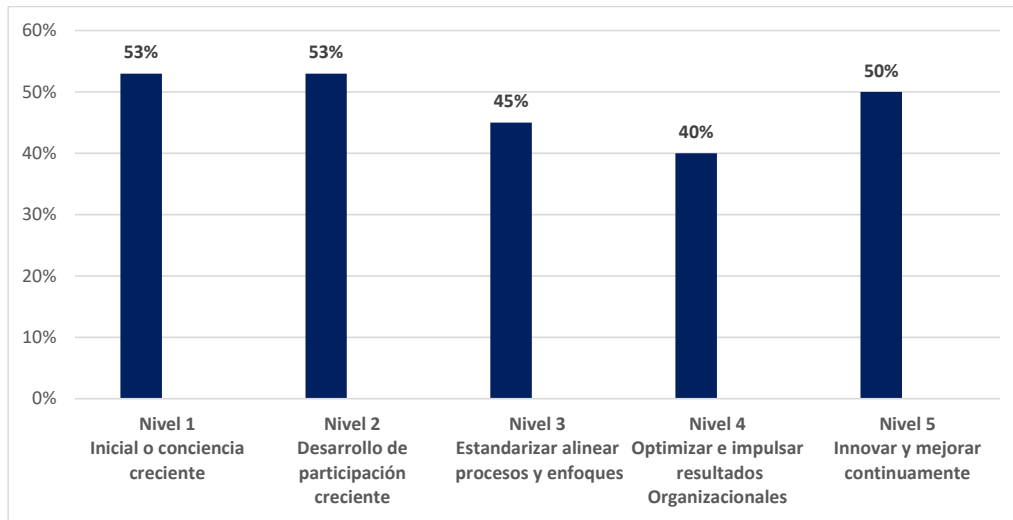


Fuente: elaboración propia con datos tomados de encuesta aplicada Adea APQC 2021

El nivel de madurez en gestión del cambio Adea se encuentra en el nivel 1 inicial ya que no cuenta con una política establecida que le permita gestionar de manera eficiente la gestión del cambio con sus colaboradores, es decir que no cuenta aún con las herramientas para identificar y analizar los espacios que garanticen un proceso de gestión del cambio adecuado dentro de la organización, para lograr superar esta brecha es necesario definir desde los procesos misionales de la organización capacidades conceptuales, metodologías y técnicas basadas en la cultura organizacional que le permitan describir claramente las mejores prácticas que se ajustan a Adea para gestionar sus procesos de cambio al interior de la organización.

8.10 Las personas Comunicación.

Ilustración 14 Total Porcentual comunicación

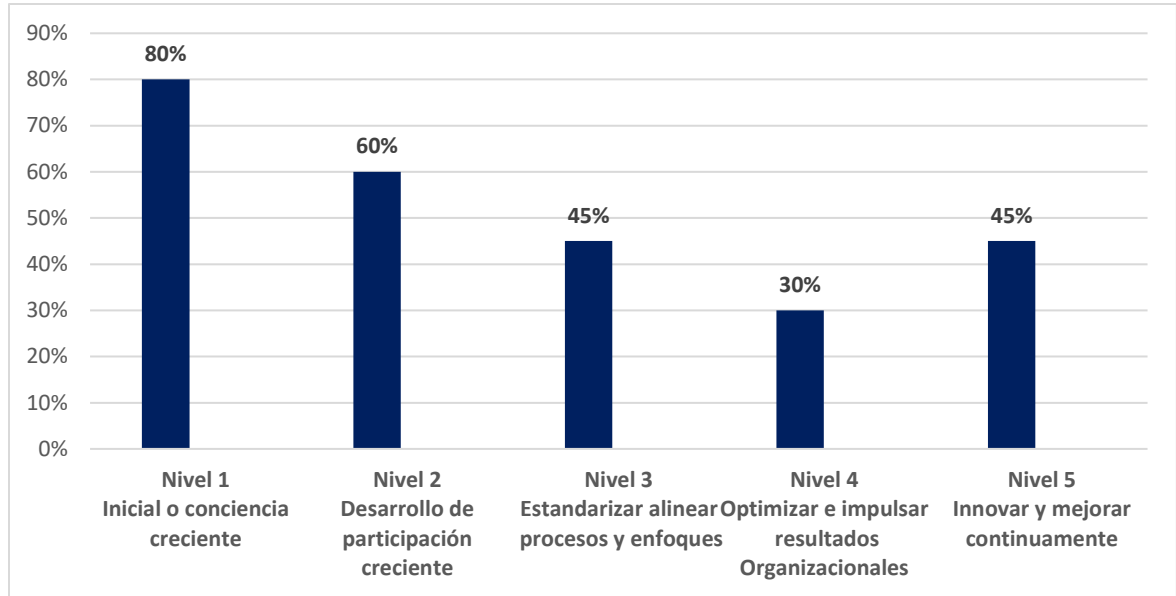


Fuente: elaboración propia con datos tomados de encuesta aplicada Adea APQC 2021

La falta de comunicación dentro de la organización no facilita la toma de decisiones en tiempo real ni tampoco integra a sus grupos de interés para dar flexibilidad a la mejora continua, esta no permite consolidar el conocimiento estratégico de la organización, es decir, que no existe un cerebro de negocio que consolide y analice la información. La falta de comunicación no permite aplicar, difundir y aprender del conocimiento, por esta razón es importante para Adea lograr superar los niveles iniciales donde se encuentra actualmente, escalar en el nivel de madurez le permitirá contar de manera eficiente sus lecciones aprendidas que son fuente del conocimiento adquirido sobre un proceso, de igual forma afianzar las historias de éxito permitirá lograr alcanzar los resultados deseados en base a la comunicación y a la exposición de procesos de éxitos dentro de la organización.

8.11 Procesos Flujos de conocimiento

Ilustración 15 Total Porcentual Flujos de conocimiento

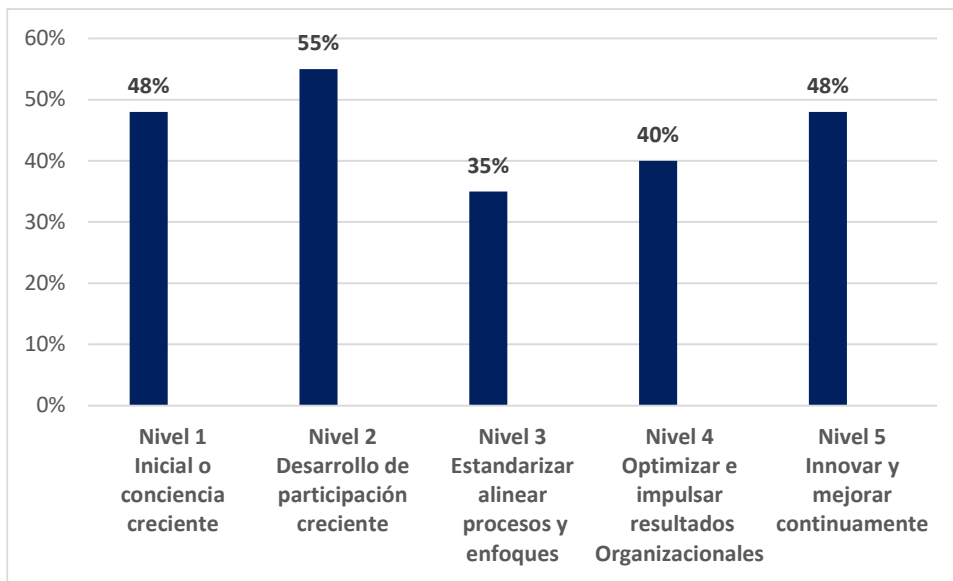


Fuente: elaboración propia con datos tomados de encuesta aplicada Adea APQC 2021

El flujo del conocimiento en Adea se encuentra en el nivel 1, es decir que se tiene una conciencia inicial y la transferencia del conocimiento se hace de manera interpersonal, la organización debe implementar flujos activos del conocimiento apalancar estos flujos con el cambio cultural de las personas, avanzar de manera eficiente en la comunicación y en los proyectos divulgativos que engloben ideas importantes para materializar la transferencia y difusión del conocimiento.

8.12 Procesos Enfoques de la gestión del conocimiento

Ilustración 16 Total Porcentual enfoques de la gestión conocimiento

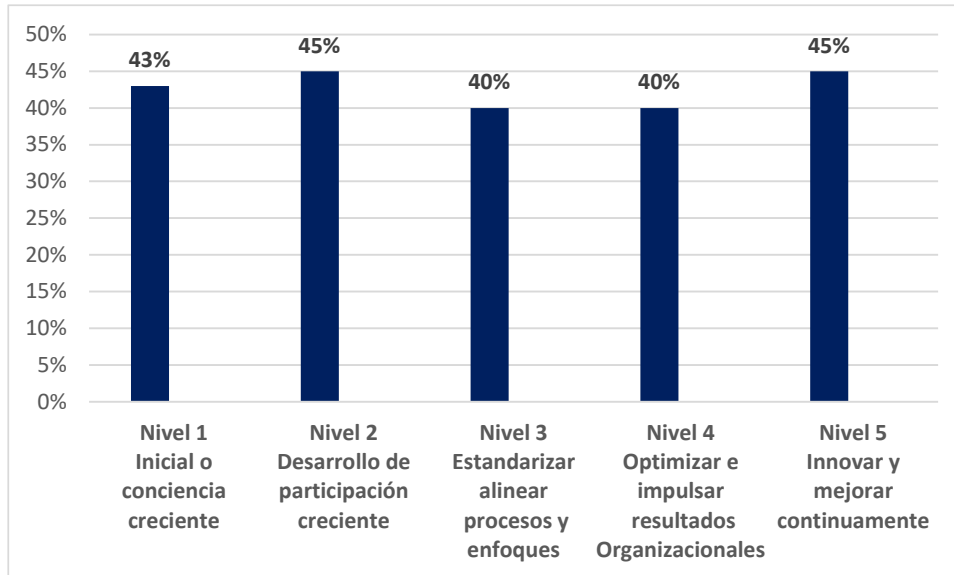


Fuente: elaboración propia con datos tomados de encuesta aplicada Adea APQC 2021

La creación de un marco de gobernanza permitirá a adea consolidarse en el nivel 2 y avanzar a la determinación del estado actual, donde se identifiquen oportunidades y opciones de mejora, apalancados por la tecnología. De esta manera la organización identificara su enfoque en la gestión del conocimiento, este enfoque debe ser apalancado por mapas de conocimiento, desarrollo de planes de capacitación, creación de ambientes de prueba, comunidades de practica captura de conocimiento por medio de lecciones aprendidas, identificación de mapas de conocimiento por áreas identificación de brechas y necesidades de conocimiento.

8.13 Procesos Medición

Ilustración 17 Total Porcentual Procesos de Medición

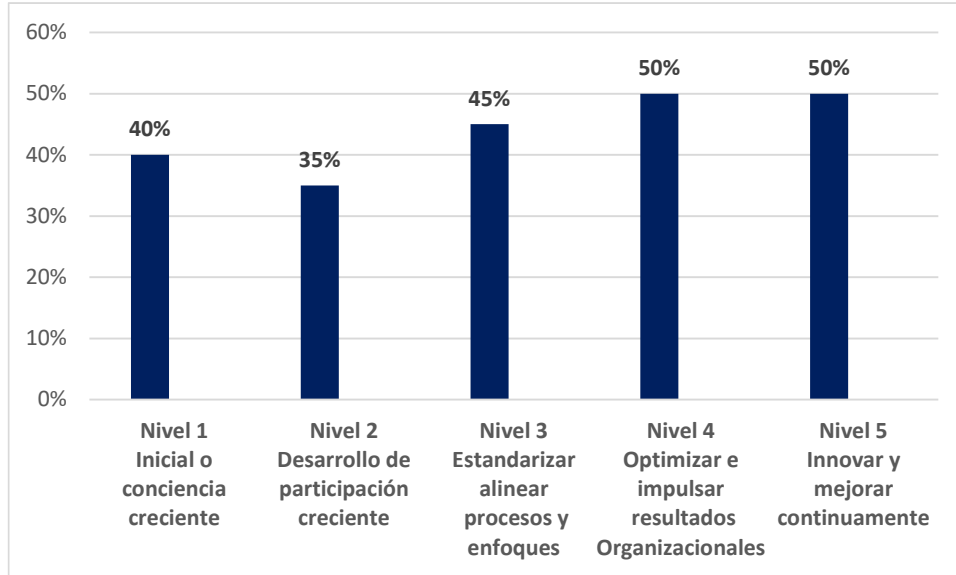


Fuente: Fuente: elaboración propia con datos tomados de encuesta aplicada Adea APQC 2021

El porcentaje total evidencia dos niveles con las mismas cantidades el nivel 2 y el nivel 5, Adea cuenta con indicadores en cada uno de sus proyectos, servicios y actividades, lo cual le permite realizar evaluaciones más eficientes y un seguimiento continuo a cada proyecto gestionado dentro de la organización. En este proceso es fundamental identificar los impactos en costos, el valor de negocio entregado y la satisfacción de los clientes, estos seguimientos le permitirán a la organización tomar decisiones más rápido y a menor costo. Con base en lo anterior se permite identificar que Adea se encuentra en el nivel 5.

8.14 Tecnología gestión de contenidos

Ilustración 18 Total Porcentual Procesos de Medición

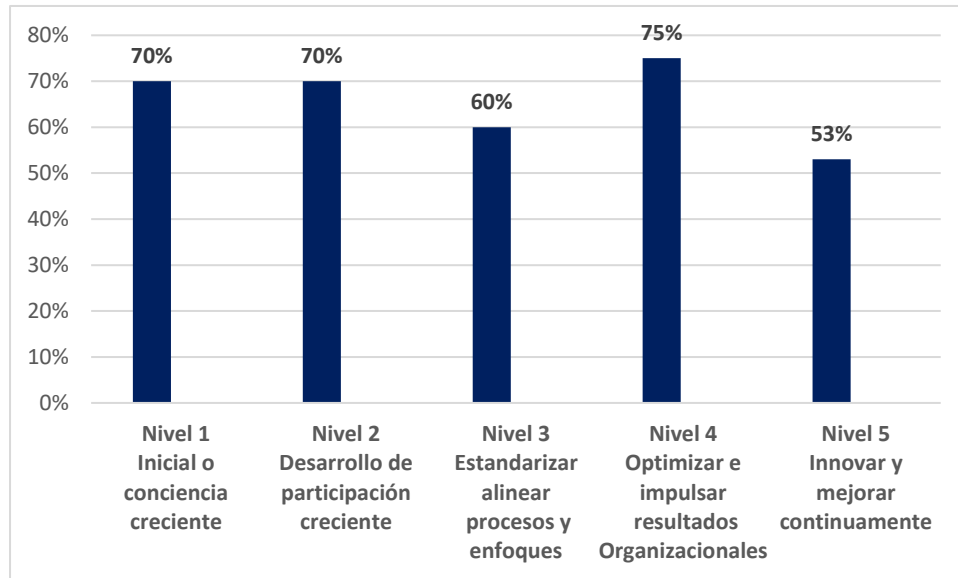


Fuente: Fuente: elaboración propia con datos tomados de encuesta aplicada Adea APQC 2021

Adea cuenta con diferentes sistemas de información que le permiten identificar y gestionar sus contenidos de manera eficiente, esto lo posiciona en el 4 nivel de madurez, ya que se aplican procesos de gestión de información en la mayoría de sus procesos, es decir que la información está organizada en la mayoría de sus procesos cuenta con metadatos y clases de tipología documental. Para avanzar al siguiente nivel es necesario aprender y mejorar el conocimiento, lo cual le permitirá integrar la información en tiempo real para su análisis y soportar el negocio en base a las funciones digitales alienadas a la gestión del conocimiento en la organización.

8.15 Tecnología IT

Ilustración 19 Total Porcentual IT



Fuente: elaboración propia con datos tomados de encuesta aplicada Adea APQC 2021

La tecnología es un aspecto sobresaliente en adea, para esta categoría se alcanzó el nivel 4 es decir que se cuenta con la infraestructura adecuada para atender sus necesidades y la de sus clientes, esta infraestructura se integra a la tecnología para dinamizar el acceso a la información producida, para adea la información es un activo fundamental y estratégico para el desarrollo de sus procesos y la prestación de sus servicios, con base en lo anterior todas sus técnicas se basan sobre estándares internacionales para la seguridad de la información (roles, niveles de acceso, seguridad en la nube, etc).

De acuerdo con Carla o Dell y Cindy Hurbert, (2011) la aplicación de este instrumento ayudará a la organización a “evaluar sus capacidades y el nivel de madurez en GC, dará guía para enfocar sus inversiones en GC con el fin de producir el mayor retorno de valor,

esta herramienta identificará el estado actual y los flujos dentro de la organización, identificación de enfoques guía para dirigir el cambio organizacional”.

Los resultados de esta evaluación proporcionarán un sentido claro de las fortalezas, las deficiencias y oportunidades de mejora, así como la identificación de los pasos adecuados para mejorar las capacidades de intercambio de conocimientos en la organización.

8.16 Determinación de nivel de madurez

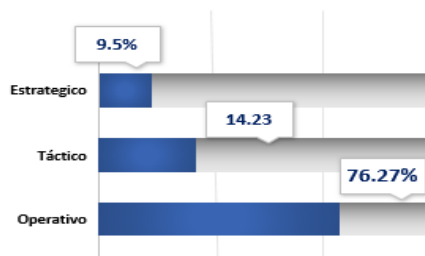
De acuerdo a lo sugerido en la metodología se aplicó el instrumento de medición basado en el modelo APQC a continuación se dará un breve resumen sobre la aplicación de la encuesta. Se seleccionó a los colaboradores de Adea que hacen parte del proyecto Ocesa, 20 participantes que presentan el **100 %** de los empleados en el proyecto Ocesa, la muestra incluía usuarios de diferentes direcciones en niveles estratégico, Táctico y operativo, estos funcionarios cuentan con el contexto del modelo en gestión del conocimiento y las iniciativas.

Ilustración 20 Participación de la encuesta

Participación en la encuesta



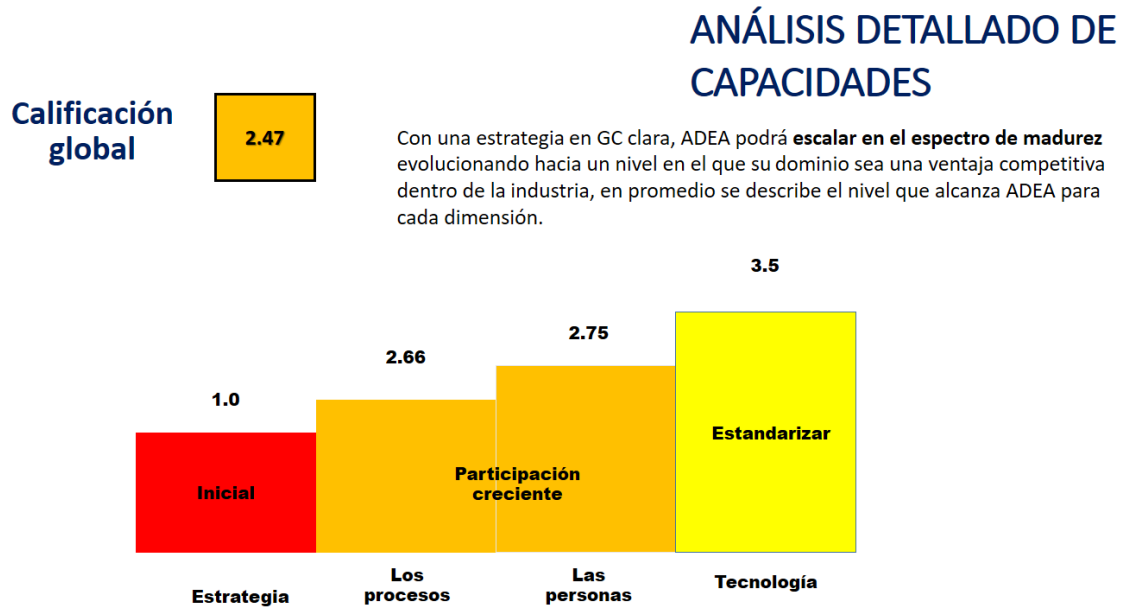
Participación por cargo



Fuente: elaboración propia.

- **El consolidado de resultados:**

Ilustración 21 Análisis Detallado Capacidades



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al modelo de evaluación de madurez en gestión del conocimiento de APQC, Adea se encuentra en el nivel 2 de participación creciente, donde se inicia con la implementación de una estrategia en gestión del conocimiento, identificando enfoques que ayudaran al flujo de los activos del conocimiento, en este sentido se observan capacidades crecientes para ejecutar la gestión del conocimiento en la organización.

Medir el nivel de madurez en gestión del conocimiento permitió determinar el punto de partida sobre el cual va a construir el modelo, abre un espacio de reflexión sobre lo que Adea ha recorrido y a dónde quiere llegar, le permite comparar sus capacidades en gestión del conocimiento y priorizar acciones a corto y mediano plazo.

Con una estrategia en gestión del conocimiento clara Adea podrá escalar en su nivel de madurez evolucionando a niveles que le permitan obtener la ventaja competitiva en la industria del conocimiento y la información.

8.17 Oportunidades de Mejora

Se debe iniciar con la implementación de la estrategia de gestión del conocimiento, diseñar y aprovechar enfoques los cuales permitirán medir la participación de la organización en gestión del conocimiento, centrarse en métricas de participación, las cuales no están establecidas ni documentadas en Adea. La identificación de repositorios permitirá crear una cultura participativa asociada al cargue de documentos (número de visualizaciones, descargas y cargue) de igual forma traerá beneficios como reducción de tiempo en la búsqueda de información, eliminación del talento o información por silos, parametrización de repositorios, eliminación de procesos redundantes.

No existe un modelo operativo en gestión del conocimiento y aunque se tiene claridad sobre una visión difundida a través de las direcciones y lo largo de los diferentes niveles de la organización, esta no es explícita en la visión general de Adea y no está enmarcada en un documento independiente.

Las oportunidades de mejora son amplias si se observa que actualmente Adea se encuentra en un nivel 2 de participación creciente, la implementación de una estrategia clara y definida con una hoja de ruta permitirá a Adea escalar en el umbral del conocimiento.

9. Propuesta del Modelo de Gestión del conocimiento

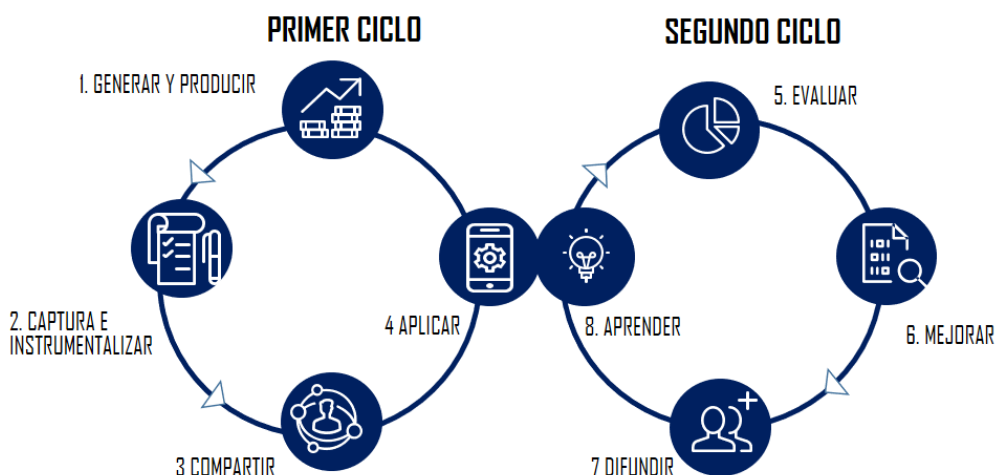
De acuerdo a lo mencionado anteriormente y a los resultados obtenidos en la encuesta es necesario plantear un modelo de gestión del Conocimiento que le permita a Adea superar sus deficiencias en el manejo de su conocimiento, el cual le permitiría fortalecer sus capacidades actuales e implementar las faltantes. La identificación de la información asociada a registros históricos le permitirá cambiar el estado del conocimiento en la organización, sin embargo, este nuevo conocimiento debe ser compartido y evaluado para mejorar el aprendizaje e innovar en nuevos productos que pueden dar la ventaja competitiva.

El modelo que se propone corresponde al Modelo del doble ciclo y ejes de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del MIPG, del MINTIC y la función Pública, el cual corresponde a un doble ciclo de gestión del conocimiento donde se conduce a la construcción, maduración y dinamización del conocimiento en la entidad por medio de un flujo establecido en dos ciclos MINTIC (2021). Adea genera y administra gran cantidad de datos, manuales, reportes y experiencias propias y de sus clientes que conservan sus activos de información en las instalaciones de Adea. Los elementos que no se han logrado incluir en la cultura interna de la organización corresponden a como compartir el conocimiento, y como aplicarlo en cada uno de sus procesos con el fin de fortalecer los servicios ofrecidos, de acuerdo con el MINTIC (2021), “el segundo ciclo planteado por se centra en (evaluar, mejorar, difundir y aprender)” se ubican como los componentes más débiles dentro de la organización y algunos de estos elementos no son aplicados, al no contar con un sistema eficiente de gestión del conocimiento, Adea no puede identificar, evaluar y aprender de sus procesos como fuentes de análisis para la toma de decisiones.

El propósito de este modelo consiste en desarrollar un sistema de gestión que le permita generar valor por medio del conocimiento, con lo anterior se podrán establecer requisitos, flujos y herramientas que permitan gestionar el conocimiento en la organización como elemento diferenciador ante sus competidores.

A continuación, se detallada el modelo propuesto.

Ilustración 22 Modelo doble ciclo gestión del conocimiento

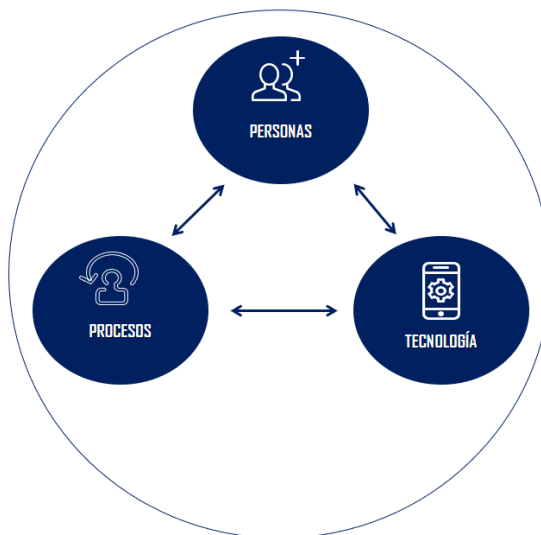


Fuente: Elaboración Propia basado en MINTIC (2021). Gestión del conocimiento.

Actualmente en Adea el conocimiento no es aplicado razón por la cual no se puede dar inicio al segundo ciclo que consiste en evaluar, mejorar y aprender. Según MINTIC (2021) la “innovación es una herramienta fundamental dentro de la gestión del conocimiento; es la forma de pensar, hacer y crear mediante la implementación de metodologías que inspiren a las personas a compartir saberes y experiencias logrando procesos de aprendizaje, construcción y transformación con conocimientos en mejores prácticas productos o servicios”. La dimensión de gestión del conocimiento del modelo del doble ciclo del MIPG tiene un carácter transversal para

toda la organización y está compuesto por tres pilares, que asociados interactúan como elementos claves generando una triada, esta interacción está compuesta por las personas, la tecnología y los procesos.

Ilustración 23 Triada soporte Gestión del conocimiento



Fuente: adaptado de Funcion publica Direccion de gestión del conocimiento, (2017)

Las personas:

Juegan un rol fundamental puesto que generan, comparten, y aplican su conocimiento de acuerdo a su experiencia y formación dentro de las organizaciones (Función Publica, 2020).

Los procesos:

De acuerdo con (Función Publica, 2020) la implementación del modelo de gestión del conocimiento debe identificarse desde el alto nivel de la organización tomando en cuenta los diferentes componentes del modelo aplicado. En base al modelo aplicado para identificar el nivel de madurez en gestión del conocimiento en Adea se identificaron

brechas en la estructura de gobierno para la gestión del conocimiento dentro de la organización, cerrar estas brechas implicar definir un marco de gobierno que responda a los requerimientos en gestión del conocimiento dentro de la organización y logre movilizar los procesos al cambio deseado, de igual forma se debe apalancar con una estructura con roles y responsabilidades claros que permitan la consecución de objetivos, y a su vez lograr el cambio a una visión estratégica en gestión del conocimiento, que despliegue de metodologías y procesos que facilitaran las mediciones de resultados y el impacto en el negocio dará una visión clara y un mapa de ruta para la organización.

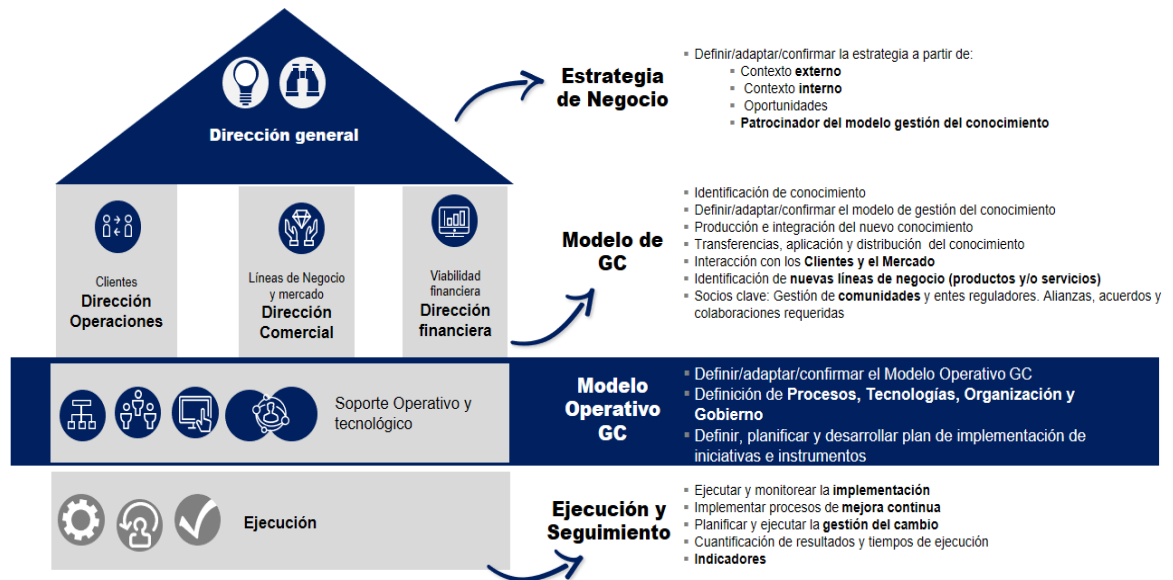
La Tecnología:

Distribuirá la información producida por la organización mediante la captura y la transmisión del conocimiento de manera eficiente, es decir que esta permitirá instrumentalizar el conocimiento para la toma de decisiones mediante el análisis de los datos generados de manera transversal en la organización. (Función Publica, 2020)

9.1 Modelo operativo.

El modelo operativo muestra como los procesos se relacionan para asegurar la correcta implementación del modelo, es decir que articula la estrategia organizacional y la materialización de los servicios enfocados al conocimiento y la innovación. Sin embargo, cada proceso debe asumir una responsabilidad sobre el modelo de gestión del conocimiento, la dirección general asumirá el rol de patrocinador y servirá de juez para verificar el cumplimiento de cada uno de los niveles en la organización, las demás direcciones asumirán un papel de multiplicadores de conocimiento donde se definirá y adaptará la estrategia que permitirá crear conocimiento, madurarlo y dinamizarlo dentro de la organización como fuente única para la toma de decisiones. A continuación, se muestra la gráfica del modelo operativo.

Ilustración 24 Esquema de Modelo operativo gestión del conocimiento

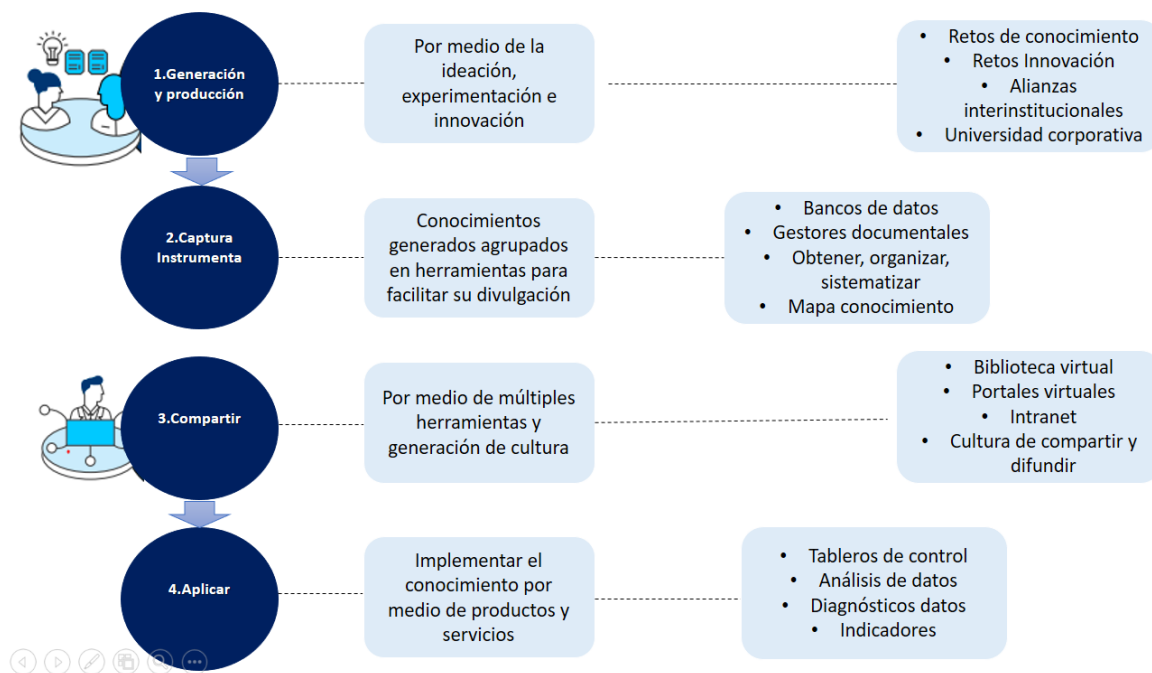


Fuente: Elaboración Propia a partir de Administración de la información Adea Colombia (ADEA, 2021)

9.2 Estrategias de articulación:

Adea actualmente no cuenta con una gestión del conocimiento óptima o presenta limitaciones en cada uno de los nodos o secuencias que presenta el doble ciclo de MIPG, por lo cual se identificara una serie de instrumentos o iniciativas por cada módulo para el desarrollo de cada uno de los ejes que componen el modelo.

Ilustración 25 Estrategias Primer ciclo



Fuente: Elaboración Propia basado en MINTIC (2021).

Para lograr un mayor impacto y efectividad en los instrumentos vistos en la gráfica anterior es muy importante generar una cultura de comunicación e intercambio entre todos los procesos de la organización, con lo que se espera superar las barreras culturales y de resistencia al cambio que puedan presentarse, así mismo se podrán eliminar procesos redundantes que no generan valor, a continuación se identificaran criterios que permitan a Adea realizar de manera exitosa la implementación de estos nodos dentro de su modelo en gestión del conocimiento.

Generación y producción:

En 2020 Función pública evidencio que los retos de conocimiento deben estar enfocados a la “solución de dificultades identificadas en la organización, los retos de

innovación deben promover la ideación entre los procesos de la organización, es decir identificar mecanismos que puedan relacionarse con las actividades tendientes a consolidar equipos capaces de idear, investigar, experimentar e innovar en su quehacer cotidiano.”

Adea deberá realiza la identificación de necesidades de conocimiento mediante los análisis de cada proceso, estos análisis pueden generarse mediante estudios de mercado, evaluación de productos y servicios, la aplicación de estos análisis da como resultado el proceso de ideación donde cada participante expone sus aportes y estos serán evaluados con el fin de determinar su relación con las necesidades determinadas, estableciendo su prioridad y viabilidad. A continuación, se describen las acciones remendadas a desarrollar para brindar espacios ágiles y que permitan la generación y producción de nuevas ideas en búsqueda del conocimiento al interior de la entidad.

Retos de innovación: Creación de espacios donde los colaboradores de Adea puedan experimentar e idear soluciones a problemas efectivos cotidianos identificados en la producción del conocimiento, identificación de necesidades de investigación entre áreas y procesos.

- Creación de espacios.
- Ideación emplear, divulgar, y evaluar métodos de creación de soluciones efectivas, participación de los colaboradores (Propuesta de solución)
- Identificación de percepción del usuario. Ponerse en los zapatos de los usuarios
- Documentar y difundir los resultados mediante el formato “Retos de innovación”

Captura e instrumentalización:

Es importante que Adea instrumentalice y apropie el conocimiento mediante la identificación de software adecuados que le permitan organizar, sistematizar, guardar y compartir los datos e información de la organización, estas herramientas deben ser

divulgadas con toda la organización y utilizadas de manera constante con el fin de consolidar un manejo confiable de los datos.

De acuerdo con Función Pública, (2020) El principal objetivo de este nodo es “facilitar la implementación de los demás ejes a través de la organización de los datos, de la información, del conocimiento y de los sistemas de la entidad de modo que los use de manera constante y organizada”. Para lograr avanzar se debe generar acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión y divulgación en la organización.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente es necesario identificar las acciones que deberá realizar Adea para Capturar e instrumentalizar su conocimiento:

Tabla 10. Actividades para capturar e instrumentalizar el conocimiento.

Actividad	Descripción	Responsable
1. Identificación de conocimiento crítico	Aplicación de preguntas orientadoras como: ¿Qué conocimiento de la entidad necesita en su dependencia? ¿Qué fuentes o activos de conocimiento tiene en su dependencia? ¿Ha identificado brechas de conocimiento en su área, mencione cuáles? ¿Cómo fluye el conocimiento desde su área a la organización?	Dirección de operaciones

<p>2. Creación de diccionario o taxonomía de conocimiento.</p>	<p>Creación de instructivos donde se defina la taxonomía y la codificación de los documentos físicos y electrónicos</p>	<p>Dirección de operaciones</p>
<p>3. Creación de mapa de conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acordar el propósito para gestionar el conocimiento: Por qué y Para Qué. • Definir condiciones: Objetivos, alcance, participantes, recursos y metodología. • Identificación del conocimiento Institucional Critico y estratégico: Marco estratégico, funciones procesos y capacidades. • Formular activos del conocimiento: Identificación de fuentes, postulación, valoración, clasificación, descripción. • Definir, estructurar y diseñar el mapa de conocimiento: Estructuración de áreas de conocimiento, nodos de dominios, diseño de plataforma tecnológica, categorías, jerarquías, flujos. 	<p>Dirección de operaciones</p>
<p>4. Creación de sistema de información</p>	<p>Parametrización de un sistema que permita realizar la gestión de los datos y de la información representado cada ítem mediante una meta data, con el fin</p>	<p>Dirección de operaciones / TI</p>

	de facilitar su acceso en un momento determinado.	
5. Divulgación	Capacitación y divulgación sobre el modelo de GC en la organización	Líder SSTA

Fuente: Elaboración Propia basado en MINTIC (2021).

Compartir:

Es importante generar visión estratégica de comunicación donde se apalanque las redes de aprendizaje y enseñanza con el fin de difundir y reforzar la apropiación del conocimiento como recurso estratégico en la organización, el compartir experiencias fortalecerán el conocimiento institucional, las herramientas como la intranet permitirán actualizar y generar nuevos contenidos por medio de la interacción de los procesos a través de los cuales los colaboradores podrán acceder a la información requerida en el día a día, de acuerdo con Función Pública(2020) “las lecciones aprendidas son el conocimiento adquirido sobre un proceso o una o varias experiencias a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los resultados y los factores críticos o condiciones que pueden haber incidido sobre su éxito o lo obstaculizaron”.

Las acciones que deberá gestionar Adea para compartir y divulgar el conocimiento se deben enfocar en:

Tabla 11 Acciones para divulgar el conocimiento

Actividad	Descripción	Responsable/ vigencia
1. Creación herramientas de uso y apropiación	Bancos de datos: <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de repositorios de información. • Creación de portales virtuales • Fortalecimiento de gestores documentales. • Creación de bibliotecas virtuales. • Creación memorias institucionales 	Dirección de operaciones / Anual
2. Creación de Biblioteca buenas prácticas	Divulgación de buenas prácticas al interior de la organización, diseño de un repositorio de consulta al interior de la organización	IT- Dirección de operaciones/ cuando ocurra un evento
3. Divulgación	Capacitación y divulgación sobre las buenas practicas	Área Correspondiente/ cuando ocurra un evento

Fuente: Elaboración Propia basado en MINTIC (2021).

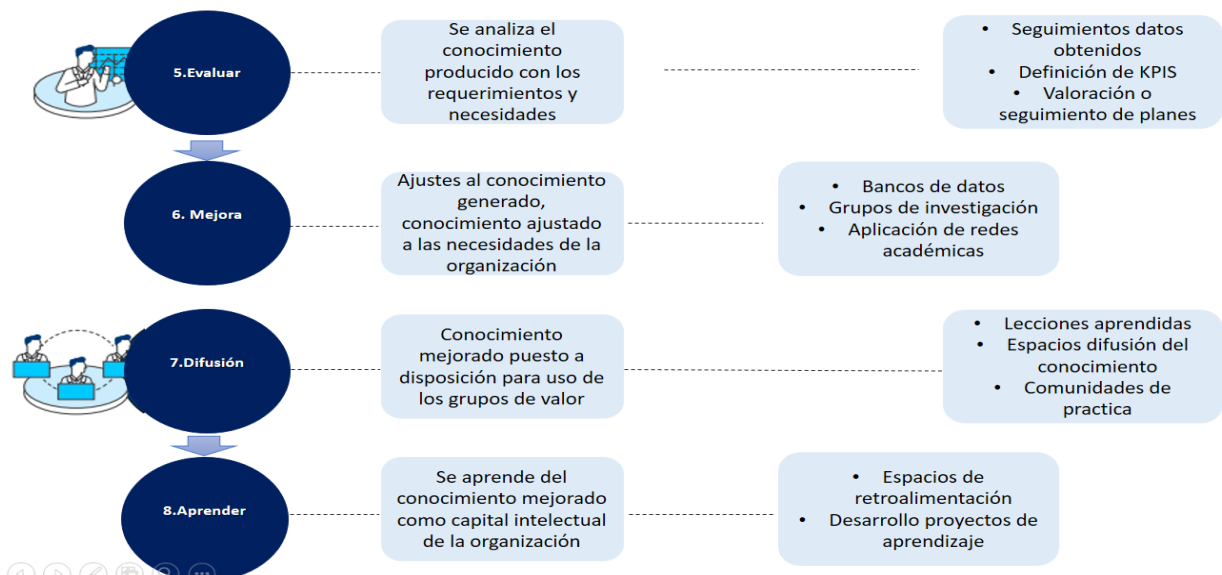
Aplicar:

Este nodo permitirá que los líderes de los procesos puedan tomar decisiones de una manera más efectiva y eficiente por medio de la gestión de los datos de la organización, el desarrollo de herramientas como la analítica de datos le permitirá a Adea tomar

decisiones con un mayor criterio, optimizando la recolección de los datos, es importante que Adea desarrolle un plan interno para fortalecer las capacidades de sus empleados en analítica institucional con el fin de poder realizar los análisis descriptivos, predictivos y prospectivos según los resultados de la gestión interna.

A continuación, se visualizarán las estrategias para el segundo ciclo.

Ilustración 26 Estrategias del segundo Ciclo



Fuente: adaptado de Función Publica (2020)

Para Adea es importante la construcción de valor mediante la gestión de sus procesos estratégicos, por esta razón debe enfocar sus esfuerzos en alinear la gestión del conocimiento como referente estratégico para el logro de sus objetivos, implementar y fortalecer el segundo ciclo de la gestión del conocimiento le permitirá aprender de su gestión y así mismo fortalecer la toma de decisiones, a continuación, se detallada cada nodo.

Evaluar:

La medición periódica permitirá obtener datos clave con el fin de diseñar una hoja de ruta para el logro de sus objetivos, de igual manera permitirán identificar tendencias actuales en sus clientes y en el mercado, la toma de medidas le ayudará a la organización emprender acciones correctivas, mejorar los procesos, determinar el avance, evaluar y comunicar el desempeño, capacitación a los empleados los sobre los flujos del conocimiento crítico y como mejorarlo, medir los cambio de comportamiento y el nivel de aceptación en gestión del conocimiento.

De acuerdo con (Hubert, 2011) existen tres medidas básicas:

Medidas de actividad: Medidas de participación, números de descargas y envíos.

Medidas de eficiencia en los procesos: aseguran que el conocimiento está fluyendo hacia donde se necesita, por ejemplo, un programa de GC con enfoque en lecciones aprendidas podría rastrear la duración y el esfuerzo involucrado en el proceso de captura, satisfacción de los participantes y reutilización de las lecciones.

Medidas de resultados y desempeño comercial: Estas medidas pueden alienarse con el crecimiento de los ingresos, tasas de ventas, tasas de ganancias.

En conclusión, el análisis y la evaluación de los datos permitirían priorizar acciones para lograr el cumplimiento de objetivos, sin embargo, cada modelo de gestión del conocimiento debe tener su propio conjunto de medidas que le permitan tomar decisiones. A continuación, se mencionan algunas actividades que le permitirán a la organización dinamizar este nodo.

- Seguimiento a los datos por área.
- Análisis de la información de distintas fuentes Nacionales e Internacionales sobre GC
- Desarrollo de indicadores.
- Creación del plan para el seguimiento de indicadores.
- Divulgación

Mejorar:

La medición periódica permitirá obtener datos clave con el fin de diseñar una hoja de ruta para mejorar el conocimiento, el análisis y la visualización de la información permitirán establecer tendencias para el mejoramiento del conocimiento y la identificación de las necesidades específicas de la organización. (Función Publica, 2020)

Difusión:

Una vez el conocimiento ha sido captado, codificado y mejorado es necesario compartirlo y diseminarlo a quienes lo necesitan, los métodos de transferencia e intercambio de conocimientos corresponde a:

- “Comunidades de practica: Grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo que hacen y aprenden a hacerlo mejor en la medida que interactúan regularmente de manera presencial o virtual
- Páginas amarillas corporativas: su objetivo principal es reconocer la especialidad de cada empleado y sus experiencias.” Función Publica (2020).

La cultura de compartir y difundir se estructura a partir de sistemas organizados de información, dada la gran cantidad de datos que resulta del estado de sus procesos, por esta razón es importante consolidar un banco de datos (sistematizado, clasificado y ordenado) de donde se puedan obtener datos o información relevante para la toma de decisiones.

Fortalecer la comunicación interna dentro de la organización le permitirá Adea crear redes de enseñanza, difundir y reforzar el conocimiento por medio de experiencias compartidas que fortalecerán la memoria institucional corporativa de la organización.

De acuerdo con Función Pública (2020) Consolidar una cultura de compartir y difundir le permitirá contar con espacios formales para comunicar su conocimiento, participar en espacios nacionales e internacionales, documentarlos y compartir su experiencia al interior de la organización. Las acciones que deberá gestionar Adea para difundir y aprender del conocimiento se deben enfocar en:

Tabla 12 Acciones para difundir el conocimiento

Actividad	Descripción	Responsable/ vigencia
1. Creación de boletines e informes periódicos	Creación de correos institucionales con el fin de difundir el conocimiento; las buenas prácticas, lecciones aprendidas y los repositorios con los que cuenta Adea.	Líder STTA / Mensual
2. Creación de Memorias institucionales	Creación de procedimientos, políticas e instructivos para el uso de las plataformas.	IT/ semestral
3. Divulgación	Capacitación y divulgación	Líder STTA / Mensual

Fuente: Elaboración Propia basado en MINTIC (2021).

9.4 Propósito del modelo de GC

El modelo de gestión del conocimiento para Adea tiene como objetivo articular los procesos para diseñar una red dinámica donde el conocimiento y la información se gestionen como el activo más importante de la organización. De acuerdo a MINTIC, (2021) se “debe centrar en hacer un mejor uso del conocimiento, “generar y documentar información estratégica de forma organizada y sistemática para gestionar el conocimiento, aprender a hacer mejor las cosas y finalmente adaptarse a los cambios de manera más controlada”. El modelo de gestión del conocimiento buscar crear una organización más dinámica y conectada con enfoque a los datos y al procesamiento de los mismos, lo que permitirá a la organización promover el trabajo en equipo y generar retroalimentaciones más efectivas para la búsqueda de soluciones.

¿Por qué el diseño o la implementación de un modelo de gestión del conocimiento permitirá la optimización del conocimiento como ventaja competitiva?

Ante la pregunta de investigación la ventaja que obtendría Adea, surge de saber originar el conocimiento dentro de sus procesos, promoverlo como activo intangible y consolidarlo como un bien y servicio dentro de sus productos ofertados, especializarse en la gestión del conocimiento como habilidad para crear, innovar, aprender y desarrollar agrega valor a su operación, por medio de la identificación de los procesos Core enriqueciéndolos con un nuevo conocimiento. De acuerdo Prusak, “La fuente principal de ventaja competitiva de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos: en lo que se sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad para aprender”.

En virtud de lo anterior, y de acuerdo con la problemática identificada en el diagnóstico se mencionarán los aspectos mínimos o propuestas de los aspectos que deberá contener el lineamiento o política en GC que reforzará el modelo;

- **Objetivo:** Transformar el conocimiento organizacional de forma transversal, dinamizando la adaptación a las nuevas tecnologías.
- **Alcance:** La gestión del conocimiento es un proceso estratégico para la organización, el cual debe direccionarse de manera transversal permeando los equipos de trabajo y sus colaboradores.
- **Normativa:** Cumplimiento de la normativa vigente que se aplicable, en especial de la legislación para la GC y la innovación.
- **Responsabilidades:** Cumplimiento de la normativa vigente que se aplicable y, en especial, de la gestión del conocimiento, así como de las obligaciones asumidas con sus clientes.
- **Los Componentes:** Corresponden al modelo del doble ciclo de ejes de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del MIPG y la función pública, donde se conduce a la construcción, maduración y dinamización del conocimiento en la entidad por medio de un flujo establecido en dos ciclos MINTIC (2021).
- **Lineamientos**

9.5 Resultados

Al implementar un modelo de gestión del conocimiento se esperar lograr un alineamiento de los procesos y la relación con la estrategia del negocio, gestionando e identificando tácticas de cooperación y de comunidad entre las diferentes direcciones y procesos de la organización. De acuerdo con MINTIC, (2021) un modelo de gestión del conocimiento permitirá identificar escenarios que orienten a la atención de problemas y oportunidades de mejorar en las entidades, contribuir a la preservación del conocimiento como activo fundamental en las organizaciones.

Generar un cambio en la cultura organizacional donde se identifique a las personas como un elemento de valor en el flujo de creación de conocimiento, con la aplicación de esta iniciativa se espera conducir a la construcción, maduración, instrumentalización, la aplicación y el aplicar el conocimiento en la organización a través de un flujo establecido en dos ciclos, el doble ciclo de la gestión del conocimiento y la innovación que fortalece las capacidades de las organizaciones y optimiza los procesos de generación e implementación de los productos y servicios. MINTIC (2021).

Los resultados obtenidos deben estar apalancados por una serie de metodologías y procesos que faciliten la medición y el impacto positivo que el modelo tiene sobre la organización, el desarrollo de ideas alienadas al modelo de Gestión del conocimiento permitirá identificar o adecuar la estructura dentro de la organización, identificando roles y responsabilidades claros que apalancen la consecución de los objetivos y permitan así tener una visión estratégica más clara dentro de la organización.

9.6 Tiempo

Inicialmente se recomienda gestionar el plan como un proyecto corporativo donde esté involucrada toda la organización, el horizonte de tiempo es de 12 meses, durante este tiempo se debe continuar trabajando en las iniciativas definidas en el roadmap de la organización, es importante medir y dar seguimiento a la captura de valor de cada una, esto permitirá dar mayor visibilidad a nivel corporativo, la iniciativa se desarrollará en 4 fases de la siguiente manera:

Ilustración 27 Fases de desarrollo iniciativa



Fuente: elaboración propia

A continuación, se incluye el PDT para ver mayor detalle revisar el Anexo del plan de trabajo PDT

Ilustración 28 plan detallado de trabajo

ID	Modo de lista	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1		PLAN DE IMPLEMENTACION DE MODELO GC	365 días	Jun 1/17/22	vie 6/9/23
2		FASE 1 RE PENSAR	30 días	Jun 1/17/22	vie 2/25/22
3		Descubrir, creación de análisis de mercado	6 días	Jun 1/17/22	Jun 1/24/22
4		Identificación de mejores practicas en la industria	6 días	Jun 1/17/22	Jun 1/24/22
5		PLANEACION IMPLEMENTACION GC	30 días	Jun 1/24/22	vie 3/4/22
6		ELABORACION Y PRESENTACION DEL PLANES DE GESTION	30 días	Jun 1/24/22	vie 3/4/22
7		Planeación de la gestión	30 días	Jun 1/24/22	vie 3/4/22
8		Plan de despegue de servicios	30 días	Jun 1/24/22	vie 3/4/22
9		Plan detallado de trabajo	30 días	Jun 1/24/22	vie 3/4/22
10		Plan de calidad	30 días	Jun 1/24/22	vie 3/4/22
11		Plan de administración de riesgos	30 días	Jun 1/24/22	vie 3/4/22
12		Plan de capacitación al personal	30 días	Jun 1/24/22	vie 3/4/22
13		Plan de HSE	30 días	Jun 1/24/22	vie 3/4/22
14		Plan administración equipo de trabajo	30 días	Jun 1/24/22	vie 3/4/22
15		FASE 2 PLANEAR Y DISEÑAR	40 días	vie 3/4/22	Jue 4/28/22
16		IDENTIFICACION DE RECURSOS	20 días	Jue 4/28/22	mié 5/25/22
17		Elaboracion de presupuesto	20 días	Jue 4/28/22	mié 5/25/22
18		Creacion de caso de negocio	10 días	mié 5/25/22	mar 6/7/22
19		Identificacion de factibilidad	9 días	mar 6/7/22	vie 6/17/22
20		Exploracion del valor del conocimiento en la organización	9 días	Jun 6/20/22	Jue 6/30/22
21		DISEÑO	20 días	Jue 6/30/22	mié 7/27/22
22		Creación de prototipos	20 días	Jue 6/30/22	mié 7/27/22

26							
27		FASE 3 DESCUBRIR Y ESCALAR	200 días	mié 7/27/22	mar 5/2/23		
28		DESCUBRIR	200 días	mié 7/27/22	mar 5/2/23		
29		PRESENTACIÓN	200 días	mié 7/27/22	mar 5/2/23		
30		Creación de marco de gobernanza	200 días	mié 7/27/22	mar 5/2/23		
31		determinación del estado actual y generación de análisis situacional	200 días	mié 7/27/22	mar 5/2/23		
32		Delimitación de objetivos	200 días	mié 7/27/22	mar 5/2/23		
33		Identificación de flujos de información	200 días	mié 7/27/22	mar 5/2/23		
34		socialización del modelo GC en la organización	200 días	mié 7/27/22	mar 5/2/23		
35		IMPLEMENTACIÓN	200 días	mié 7/27/22	mar 5/2/23		
36		adquisición de tecnología	200 días	mié 7/27/22	mar 5/2/23		
37		Generación de parámetros de recolección de datos calidad y análisis	200 días	mié 7/27/22	mar 5/2/23		
38		generación de repositorios de fácil acceso divulgación	200 días	mié 7/27/22	mar 5/2/23		
39		generación de espacios de comunidades de practica, redes de conocimiento	200 días	mié 7/27/22	mar 5/2/23		
40		generación de ajuste repositorio	200 días	mié 7/27/22	mar 5/2/23		
41		planes de capacitación en la organización	200 días	mié 7/27/22	mar 5/2/23		
42		implementación de indicadores, análisis de resultados	200 días	mié 7/27/22	mar 5/2/23		

Fuente: elaboración propia

Fase 1 Re pensar

En esta fase consiste en descubrir y realizar un análisis de mercado para entender que están haciendo las otras empresas del mercado, identificar que puede servir para mejor la operación en Adea, de igual manera en esta fase se elaboraran los planes de gestión para la implementación del modelo (Plan detallado de trabajo, plan de administración de riesgos, plan de administración del equipo de trabajo, plan de calidad).

Fase 2 Planear y diseñar

Identificación de recursos necesarios y cuánto tiempo se requiere (presupuesto, implementación), elaboración de caso de negocio, identificación de factibilidad, creación de prototipos, diseño de pruebas de concepto, identificación del conocimiento crítico, alienar la gestión del conocimiento con

las prioridades y la función comercial de Adea, explorar el valor de la gestión del conocimiento en la organización, identificación de estructura requerida, diseño de indicadores.

Fase 3 Descubrir y escalar

Creación de marco de gobernanza, determinación del estado actual, análisis situacional, delimitación de objetivos, identificación de flujos de información y conocimiento, identificación de oportunidades y mejoras en tecnología (aplicaciones, estructuración de bancos de datos, infraestructura,) creación de enfoques en gestión del conocimiento, creación de mapas de conocimiento, desarrollo de planes de capacitación para empleados, desarrollo de medidas identificación de enfoques. Implementación de prueba en ambientes controlados o pilotos, muestra a los usuarios finales.

Fase 4 Expandir y gestionar

Expandir el uso del producto a otras áreas de operación de Adea, desarrollo de mejoras continuas al modelo, garantizar la alineación de gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos de Adea, mantener la conciencia y el uso de la gestión del conocimiento en la organización, seguimiento de indicadores, ampliación de infraestructura.

9.7 Localización.

Adea ingeniería documental se ha establecido en Colombia en el municipio de Funza donde se realizaron adecuaciones correspondientes a las bodegas donde se almacena la información física de los clientes, Adea cuenta con 5 bodegas equivalentes a 4500 m2 de zona de archivo y 1500 m2 de zonas de atención de consultas, procesamiento de documentos y digitalización, en esta sede se

localizara el modelo de la gestión del conocimiento con el fin de garantizar la interacción con todos los procesos de la organización. (información, procesos, servidores, personas, tecnología, contenidos).

9.8 Recursos

La prestación de servicios en gestión del conocimiento en Adea supone dependencias funcionales que se relacionen y establezcan un contexto específico donde las capacidades estén compuestas por funciones que determinen roles y responsabilidades en la estructura organizacional de Adea, a continuación, se realizará una descripción de los recursos humanos requeridos para la implementación del modelo en GC.

Líder del área Gestión del conocimiento:

- Responsable del gobierno del área de gestión del conocimiento, uso de la información como un activo a través del procesamiento y análisis de los datos, minería de datos etc.
- Liderar el esfuerzo para analizar e investigar necesidades en torno a nuevos productos y servicios en gestión del conocimiento, procedimientos, flujos de trabajo etc.
- Definir y monitorear los KPIS vinculados a los objetivos del negocio asegurando que las soluciones den respuesta a la necesidad de las áreas o procesos de la organización.
- Monitorear las operaciones y las tendencias en gestión del conocimiento de la industria y de otros sectores para evidenciar avances significativos e implementarlos en la organización.

Ingeniero de Información:

- Implementación y uso adecuado de las bases de datos, modelado de datos, gestión del desempeño por medio de la productividad de los colaboradores.

- Diseñar, desarrollar, optimizar la arquitectura de la información en la organización.
- Liderar el análisis, el diseño y los esfuerzos de creación de bases de datos y almacenes de información de acuerdo a los requerimientos de las aplicaciones en la organización.
- Definir y aplicar los procedimientos y estándares del modelo de gobierno de datos para el modelo conceptual, lógico y físico de los datos, así como la administración de los mismos.
- Gestor de herramientas tecnológicas para el manejo de información con sus flujos correspondientes en los procesos de la organización.

Profesional en gestión de conocimiento e información:

- Colaborar con los clientes internos y externos en la aplicación del modelo de gestión del conocimiento en sus procesos.
- Creación de planes de prueba utilizando los requisitos empresariales con el fin de validar los entornos de pruebas para el almacén de datos, parametrización, dependencias, roles creación de sitios.
- Trabajar con equipos interdisciplinarios para facilitar el aprendizaje dirigir los programas de formación interna, gestión del cambio, adopción y mejora de procesos descripción de políticas, levantamientos de procesos, lecciones aprendidas.
- Análisis de resultados articular los hallazgos con el usuario final, comunicar las acciones de la gestión del conocimiento.

Profesional en Analítica de datos

- Recopilar organizar y preparar los datos para utilizarlos en modelos de análisis desarrollarlos para plantear las soluciones deseadas.
- Uso de metodologías como estadística tradicional, estadística computacional y minería de datos.
- Desarrollador de modelos utilizando una variedad de conjuntos de herramientas para el análisis

- Utilizar e identificar técnicas y metodologías de minería de datos para producir las soluciones analíticas necesarias para ayudar a las partes interesadas del negocio, clientes internos y externos.
- Aplicación de resultados en los modelos de analítica desarrollados, procesamiento, y análisis de datos.

Gestores Documentales:

- Verificación de parámetros de calidad de los datos ingresados.
- Responsables de mantener actualizados los repositorios.
- Responsable de clasificar la documentación generada por la organización, digitalización, indexación, en los repositorios establecidos.

9.9 Recursos Financieros

La transformación en Adea no solo se da en el Core del negocio, esta también permea los procesos o direcciones soporte, la aplicación del modelo de gestión del conocimiento permitirá la adopción de los datos y la información como mecanismos de identificación de oportunidades y la reducción de riesgos al momento de tomar decisiones. El costo por el modelo de gestión del conocimiento en Adea se describe a continuación:

Tabla 13.Presupuesto.

RECURSOS HUMANOS		
Cargo	Monto mensual	Total
Lider gestion del conocimiento	\$ 5,000,000	\$ 60,000,000.00
Ingeniero de información	\$ 4,000,000	\$ 48,000,000.00
Profesional en gestión del conocimiento e información	\$ 3,300,000	\$ 39,600,000.00
Analista control de calidad	\$ 2,300,000	\$ 27,600,000.00
Profesional en analitica de datos	Personal de planta	
Gestores documentales	Personal de planta	
Aprendices	Personal de planta	
Tecnicos en archivistica	Personal de planta	
	TOTAL	\$ 175,200,000.00

RECURSOS TECNOLOGICOS			
Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
4	Computadores portatiles Intel core i7-8GB RAM disco de estado solido 512 GB, tarjeta grafica Geforce MX330	\$ 4,099,000	\$ 16,396,000
4	Paquete de office empresarial y licencias de ativirus	\$ 1,800,000	\$ 7,200,000
		TOTAL	\$ 23,596,000

ESTRTATEGIA CORPORATIVA IMPLEMENTACION MODELO		
Descripción	Valor unitario	Valor total
Desarrollo de programas estrategicos: Plan de comunicaciones piezas comunicativas, talleres, capacitaciones Gestión del Cambio	\$ 1,600,000	\$ 19,200,000
		TOTAL
		\$ 19,200,000

Fuente: elaboración propia

La ejecución del programa de gestión del conocimiento traerá beneficios a Adea, la conquista de información y del conocimiento interno y externo (clientes) le permitirá generar oportunidades de captura de valor identificando opciones y escenarios en el nuevo mercado digital y del conocimiento.

Los beneficios esperados se traducen en:

- Mayor eficiencia en los procesos.
- Aumento de utilización de los activos de información.
- Mejora en el capital de trabajo eliminación de desperdicio.
- Identificación de necesidades en conocimiento para sus clientes.
- Creación del equipo de trabajo que evalúe e implemente modelos en GC para sus clientes.
- Mejora la oferta de valor para el cliente.

Un liderazgo en gestión del conocimiento definirá nuevas formas de dirigir y llevar el trabajo desde la convicción de transformar como se hacen las cosas para generar valor, el desarrollo del talento basado en datos y conocimiento requerirá nuevas habilidades, competencias y capacidades enfocadas en el análisis y la captura de valor en cada uno

procesos de la organización, sin duda la apropiación del conocimiento como elemento diferenciador reflejará una nueva forma de hacer las cosas. El costo de la modelo esta susceptible a ser optimizado de acuerdo a las necesidades identificadas en la fase 1.

9.10 Indicadores

La transformación en gestión del conocimiento requiere de nuevas métricas que se vinculen con los efectos esperados, de acuerdo con (Función Publica, 2020) el propósito de los instrumentos de medición es conocer los avances de las entidades respecto a su gestión y desempeño y su sistema de control interno. Con los resultados se pueden identificar los aspectos susceptibles de mejora.

Tabla 14. Indicadores satisfacción servicios.

INDICADOR 01-SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS		
IDENTIFICADOR	ADEA-01	
DEFINICIÓN		
El indicador permite hacer seguimiento e identificación de los clientes no conformes con los servicios de gestion del conocimiento		
OBJETIVO		
Conocer la satisfacción de los clientes con los servicios en gestión del conocimiento		
TIPO DE INDICADOR		
OPERATIVO		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN
C= Clientes encuestados CN=Clientes no conformes con los servicios	$\left(\frac{\# \text{ de clientes no conformes CN}}{\# \text{ de clientes encuestados}} \right) * 100$	Aplicación de encuestas de satisfacción de acuerdo a los requerimientos del cliente.
METAS		
MÍNIMA	SATISFACTORIA	SOBRESALIENTE
60-70% si el indicadore es mayor a 100 días	70-80% si el indicador es menor a 50 días	90-100% si el indicacor es menor a 30 días
OBSERVACIONES		

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Indicador cumplimiento.

INDICADOR 02- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS		
IDENTIFICADOR	ADEA-02	Proceso: Gestión del conocimiento
DEFINICIÓN		
El indicador permite determinar y hacer seguimiento al porcentaje anual de cumplimiento de objetivos por los funcionarios directos y temporales de ADEA asociados a la gestión del conocimiento.		
OBJETIVO		
Realizar un seguimiento y asegurar que los objetivos planteados se puedan medir y sean viables para los objetivos estratégicos de ADEA		
TIPO DE INDICADOR		
Estrategico		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN
Número de Objetivos planteados anualmente Número de .objetivos cumplidos anualmente	(# de Objetivos planeados /# numeros de objetivos cumplidos por año) *100	Registros de desempeño
METAS		
MÍNIMA	SATISFACTORIA	SOBRESALIENTE
60-70%	70-80%	90-100%
OBSERVACIONES		

INDICADOR 03- COBERTURA DE CAPACITACIÓN		
IDENTIFICADOR	ADEA-03	Proceso: Gestión del conocimiento
DEFINICIÓN		
El indicador permite determinar la cobertura de capacitaciones para cerrar las brechas en conocimientos exitentes.		
OBJETIVO		
Realizar un seguimiento a la productividad del personal de ADEA		
TIPO DE INDICADOR		
Estrategico		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN
Productos o servicios producidos/ recursos utilizados	(# Productos o servicios producidos /# recursos utilizados	Registros de desempeño
METAS		
MÍNIMA	SATISFACTORIA	SOBRESALIENTE
60-70%	70-80%	90-100%
OBSERVACIONES		

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Indicador cultura.

INDICADOR 04- CULTURA DE COMPARTIR Y DIFUNDIR		
IDENTIFICADOR	ADEA-04	Proceso: Gestión del conocimiento
DEFINICIÓN		
Medir comportamientos que evidencian la transformación de la cultura orientada a los clientes interno y externos, conciencia de compartir y difundir el conocimiento		
OBJETIVO		
Realizar un seguimiento a la productividad al cambio cultural en ADEA		
TIPO DE INDICADOR		
Estrategico		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN
Comportamientos claves evidenciados	$(\# \text{ Comportamientos } / \# \text{ total de comportamientos requeridos }) * 100$	Registros de desempeño
METAS		
MÍNIMA	SATISFACTORIA	SOBRESALIENTE
60-70%	70-80%	90-100%
OBSERVACIONES		

INDICADOR 05- PROCESOS DE INNOVACIÓN		
IDENTIFICADOR	ADEA-05	Proceso: Gestión del conocimiento
DEFINICIÓN		
Medir comportamientos que evidencian la innovación en los procesos asociados a la gestión del conocimiento		
OBJETIVO		
Realizar un seguimiento a los procesos de innovación implementados		
TIPO DE INDICADOR		
OPERATIVO		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN
PIN= Procesos de innovación PIT=Procesos de innovación implementados	(PIN/PIT)	Registros de procesos implementados en ADEA. Registros de implementación de procesos de innovación en ADEA
METAS		
MÍNIMA	SATISFACTORIA	SOBRESALIENTE
60-70%	70-80%	90-100%
OBSERVACIONES		

Fuente: elaboración propia

Los indicadores mencionados anteriormente permitirán a Adea, comprender los objetivos del negocio y los nuevos rumbos en el mercado, son que son fundamentales para el modelo de gestión del conocimiento, ya que permiten identificar como el conocimiento contribuye a los objetivos estratégicos y como estos se convierten en una

ventaja competitiva. Por ejemplo, el indicador de innovación se habilitará por medio de la cultura organizacional, el modelo operativo, y la arquitectura, la velocidad de cambio con que Adea implemente sus productos será fundamental ya que se convertirá en medida de pasar de las ideas a productos mínimos viables, por otro lado también es importante identificar en qué medida el conocimiento contribuye al crecimiento y eficiencia del negocio.

Otros ejemplos de métricas que podrían funcionar son:

Eficiencia

- Reducción de tiempo efectivo.
- Numero de desarrollos y procesos automatizados.
- Viralidad y crecimiento

Eficiencia

- Grado de satisfacción.
- Facilidades de uso.
- Tasa de adopción.
- Frecuencia de uso.

9.11 Verificación

La verificación de los indicadores y el avance del modelo de gestión del conocimiento se obtendrá de los reportes e informes de seguimiento, listas de asistencias a las sesiones de capacitación, documentación de procedimientos operacionales, lecciones aprendidas y buenas practicas. Es necesario realizar un seguimiento importante a la estimación de los costos, control de recursos, gestión de beneficios y análisis de riesgos, esta supervisión del desempeño estará bajo el mando de dirección general y los directores de operaciones, comercial y financiera, quienes verificaran los resultados obtenidos y evaluaran la implementación del modelo en cada una de sus fases.

Estos resultados de la gestión e implementación deben ser incorporados en las bases de datos de la organización para posterior análisis y consulta.

10. Conclusiones y Recomendaciones

La propuesta del modelo de gestión del conocimiento para Adea resuelve los problemas más críticos identificados a partir del diagnóstico organizacional, ya que permite identificar el conocimiento asociado al core del negocio y las posibles herramientas que permitirán dinamizar este conocimiento, la aplicación de herramientas y la generación de espacios son fundamentales para dinamizar el conocimiento y lograr los objetivos propuestos por la organización.

La consideración de cada proceso y dirección permitió identificar la segmentación o los silos de información que no están disponibles para toda la organización generando conocimiento segmentado que no permite tomar decisiones basadas en datos, la implementación del modelo permitirá generar un conocimiento transversal y único para toda la organización que dará ventaja competitiva y le permitirá alcanzar sus objetivos estratégicos.

El monitoreo de la implementación del modelo brindará información de elementos críticos que son esenciales para establecer hojas de ruta y re direccionar la estrategia, por medio de propuestas de mejora que están ajustadas a la realidad, estas propuestas de mejora deben tener controles específicos medibles y alcanzables con fechas límite para garantizar un enfoque claro y preciso.

El modelo de gobierno en conocimiento permitirá a Adea discutir estrategias y planes de inversiones para identificar oportunidades de mejorar en los procesos, liderar y dar seguimiento a la alineación estratégica entre las direcciones y los grupos de trabajo admitirá configurar y desarrollar nuevas soluciones y mejoras en los procesos generando flujos adecuado para la transmisión del conocimiento. Este modelo debe estar consolidado de forma permanente con una estructura organizacional sólida que permita

identificar roles y responsabilidades sobre el modelo, de manera que se logre un compromiso desde el equipo de trabajo a la organización.

La implementación de estrategias de aprendizaje, aplicación y difusión del conocimiento buscan compartir conocimiento que ya existen en la organización y que se encuentran en personas y procesos específicos, este conocimiento es relevante para la toma de decisiones y debe estar transversal en la organización.

Actualmente Adea no cuenta con estrategias de aprendizaje que permitan ideación, experimentación y la innovación, es necesario diseñar un plan de alianzas interinstitucionales o universidades corporativas lo cual puede aportar una visión más robusta sobre el modelo y permitirá darle madurez al desarrollo estructural del modelo, estas estrategias también permitirán el intercambio de conocimiento como fuente única en las líneas de negocio.

La gestión del conocimiento permitiría a Adea obtener mejores resultados interconectado conocimiento aislado generar un cambio de cultura organizacional enfocada en la cultura de compartir y difundir y en la toma de decisiones basadas en los datos.

El impacto que genera la gestión del conocimiento, en la actualidad se enfoca en atender la mayor demanda de conocimiento e información, la mayoría de organizaciones a nivel mundial buscan la manera de conectar su información aislada, con el fin de aumentar el impacto positivo en su negocio, por esta razón, es importante que Adea amplíe su foco de atención a transacciones estratégicas del negocio, enfocándose mayormente en el suministro de servicios de información y conocimiento, suministro y venta de contenidos de analítica (Diagnóstico de datos, análisis de datos, construcción de tableros de indicadores, visualizaciones de datos) como propósito para fortalecer su desempeño y el sus clientes.

9.1 Recomendaciones

Materializar el conocimiento adquirido para implementar un modelo de gestión de conocimiento que se adapte a las necesidades de la organización, generación de lineamientos y procesos asociados al valor estratégico que permita obtener ventajas competitivas para la toma de decisiones, impulso de una nueva cultura organizacional donde la información sea la herramienta fundamental para transformar el estado del conocimiento de sus procesos y valores. Identificación de acciones claras y precisas mediante el uso de la tecnología para automatizar procesos manuales que permitan contribuir con la integración y la obtención de nuevos datos por medio de la estructuración de sus contenidos.

La aplicación del conocimiento adquirido se orientará en promover el aprendizaje organizacional, fortalecer el capital intelectual, maximizar las competencias en innovación para el uso y la transferencia del conocimiento, identificación de tecnologías de la información y las comunicaciones para formular procesos que permitan la captura de valor por medio de la transferencia del conocimiento. Construir una memoria organizacional activa y perdurable en el tiempo, que ayude a las personas a hacer su trabajo y se optimicen tiempos en la búsqueda de información.

11. Referencias

- ADEA . (2020). *AdeA information intelligence*. Obtenido de AdeA information intelligence:
<https://www.adea.es/>
- ADEA. (2 de Junio de 2021). Organigrama Adea Colombia. Bogotá, Cundinamarca,
Colombia.
- Aguilar, L. J. (2015). *Sistemas de información en al empresa* . Alfa omega .
- Angulo, E. &. (2008). Modelo Holistico para la gestion del conocimiento . *Ciencias
generales* , 38-51.
- APQC. (2021). *American productivity & quality center- APQC*. Obtenido de
<https://www.apqc.org/>
- Avendaño Pérez, V. &. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento:
descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: diálogos en la
Sociedad del Conocimiento*, 201-227.
- Baca, D. G. (2003). Modelos de gestión del conocimiento . Obtenido de
<http://kmsolucion.com/km30/images/Presentaciones/Modelos%20GC%20I.pdf>
- Baiget, R. A. (2016). *Gestión del conocimiento y competitividad*. Navarra España: EUNSA
Ediciones Universidad de Navarra.
- Cepal. (2014). Un mundo que cuenta Movilizacion de la revolucion de los datos para el
desarrollo sostenible. *Cepal*, 3-32.
- Chávez, C. F. (2018). *Que es la gestion del Conocimiento*. Cordoba Argentina: El Cid
editor.
- Colombia, M. e. (2017). *Guia de implementacion de la politca de gestión del conocimiento
y la innovación*. Bogota: MINTIC.

Davenport, T. y. (1998). *Working knowledge. How organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business Schol Press.

Diaz, L. V. (2006). Gestion del conocimiento y tecnologia de información y comunicaciones. *Revista Escuela de administracion de negocios EAN*, 41-59.

Dominguez, Y. P. (2005). La gestión del conocimiento un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *ACIMED* 6. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v13n6/aci040605.pdf>

Función Publica. (Octubre de 2020). *Dirección de gestión del conocimiento, lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación*. Obtenido de Dirección de gestión del conocimiento, lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación: <https://www.funcionpublica.gov.co/-/funcion-publica-impulsa-ruta-para-implementar-la-gestion-del-conocimiento-y-la-innovacion%C2%A0>

Funcion publica Direccion de gestión del conocimiento. (2017). *Dirección de gestión del conocimiento*. Obtenido de Dirección de gestión del conocimiento: <https://www.mintic.gov.co/gestion-ti/Gestion-IT4+/Gestion-de-Informacion/>

Garzón, D. Y. (2006). *La gestión del conocimiento- Documento de investigación*. Universidad del Rosario, Bogota. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf>

González, M. R. (2006). *El negocio es el conocimiento* . España: Diaz de Santos.

Hernández Sampieri, R. &. (2020). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y Mixta . En R. &. Hernández Sampieri, *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y Mixta* (págs. 147-217). Mexico DF: McGraw Hill .

Hubert, C. O. (2011). *How knowledge management is changing the way we do business* . United states: APQC.

- Hurbert, O. D. (2011). *The new edge in Knowledge: How knowledge*.
- Klimko, G. (2001). Knowledge management and maturity models: Building common understanding. . *European Conference Knowledge management*, 269-278.
- M, W. K. (2003). *A knowledge model for situation- handling journal of Knowledge management*. journal of Knowledge management.
- Martinez, J. G. (2017). *Gestión del conocimiento una ventaja Competitiva*. Madrid: ESIC.
- Microsoft. (2020). *www.microsoft.com*. Obtenido de *www.microsoft.com*:
<https://www.microsoft.com/es-co/microsoft-365/sharepoint/collaboration>
- MINTIC. (2021). *Funcion publica*. Obtenido de Funcion publica:
<https://www.funcionpublica.gov.co/es/web/eva/doble-ciclo-de-gestion>
- Nonaka, I. y. (1995). *La organizacion creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinamica de la innovación* . Mexico : M.H Kocka trans. 1 ed .
- OECD. (2017). *Science, technology and industry Scoreboard. The digital transformation*. Paris: OECD. Obtenido de https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-industry-scoreboard-2017_9789264268821-en
- Pee, L. T. (2006). Development of a General Knowledge Management maturity model, koeran. *Korean Knowledge Management Society*, (págs. 17-18). seoul Korea .
- Pimienta, P. (2017). Modelo de Gestion de Conocimiento de los grupos de investigación de la Universidad de la Guajira. Guajira, Colombia. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/33/browse?type=author&value=Nagles+Garc%C3%ADa%2C+Nofal>
- Roberto Prieto Morales, C. M. (24 de Octubre de 2014). Analisis comparativo de Modelos de madurez en inteligencia de negocio. (Ingenaire, Ed.) *Revista chilena de*

Ingeniería, 11. Recuperado el 2022, de

<https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v23n3/art05.pdf>

Rusuli, Y. T. (2010). Factors Factors influencing knowledge management practices among multimedia super corridor (MSC). *IBIMA*.

Salazar, P. (2006). *Modelo de implantación de gestion del conocimiento y tecnologias de informacion*. Valparaiso.

Unidas, N. (2014). *La Revolución de lo datos para el desarrollo sostenible*. Grupo Asesor de expertos independientes.

Urbaz, A. p. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 201-227.

Valhondo. (2003). *Gestion del conocimiento del mito a la realidad*. Madrid España: Diaz de Santos S.A.

Vargas Guerrero, J. S., & Velasquez Ñustes, E. V. (2015). *repositorio.unillanos.edu.co*. Obtenido de repositorio.unillanos.edu.co:

<https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/317/1/SIS%200265.pdf>

Yepes, A. P. (2015). Exploring Knowledge management matuery from funcional its and interpretivist. 94-104. Obtenido de <http://doi.org/https://dx.doi.org/10.18041/>

12. Anexo A. Formato de retos de innovación

FORMATOS DE RETOS DE INNOVACIÓN		
Este formato busca promover la ideación entre los Colaboradores para resolver problemas identificados en la organización y testear posibles soluciones		
Información Colaborador		
Fecha:	Lugar:	Lider del reto Nombre: Cargo:
Nombres y apellidos		
Cargo/ Area		
Email		
Nombres y apellidos		
Cargo/ Area		
Email		
Nombres y apellidos		
Cargo/ Area		
Email		
Identificación de Problema	Describa en esta casilla el Problema para el cual desean generar la solución	
Ideación	Enumere los metodos con lo cuales se puede dar solución al problema indicado	
Evaluación	Genera un análisis de impacto de las acciones realizadas, evalúe los resultados del proceso de ideación	
Percepción del usuario	identifique el nivel percepción del usuario sobre las soluciones planteadas, Medición del impacto sobre las areas	
Compromisos		Responsable/ Fecha cierre
Firmas		
Notas:		

Anexo B. Formato de retos de lecciones Aprendidas

FORMATOS DE LECCIONES APRENDIDAS		
Información Colaborador		
Fecha:	Lugar:	
Nombres y apellidos		
Cargo/ Area o Dirección		
Email		
Descripción de situación Previa a la lección		
Identificación de la lección aprendida:		
Descripción cronológica de la lección		
Objetivo:	Identificación de proposito:	
	Eje principal lección aprendida:	
	Descripción o aprendizaje: positivo o negativo:	
Firmas		
Notas:		