



Acreditada
en Alta Calidad
Res. n°. 29499 del Mineducación.
29/12/17 vigencia 28/12/21

Propuesta De Un Modelo De Gestión Del Conocimiento Para La Jurisdicción Especial Para La Paz

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES

GERENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y PROYECTOS TECNOLÓGICOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA
JURISDICCIÓN ESPECIAL PARA LA PAZ

AUTORES

LUIS FELIPE MONTOYA MARTÍNEZ

JORGE ARMANDO TÉLLEZ PALACIO

DIRECTOR

PhD. RAFAEL IGNACIO PÉREZ URIBE

BOGOTÁ, D.C., 31 DE MAYO DE 2020

Resumen

El objetivo del presente documento es proponer un modelo de gestión del conocimiento para la Jurisdicción Especial para la paz (JEP), el trabajo inicia con las consideraciones teóricas de la gestión del conocimiento, se mencionan los principales modelos y sus características. En la metodología de investigación se menciona cómo se realiza el diagnóstico, en el cual principalmente se destaca el uso de la herramienta de diagnóstico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que hace parte de un modelo utilizado en el sector público colombiano para mejorar la eficiencia de sus entidades. Finalmente, se realiza el análisis de los datos obtenidos con la herramienta, en el cual se determina el estado actual de la gestión del conocimiento en la JEP, se realizan recomendaciones y las conclusiones finales del trabajo.

Palabras clave: conocimiento, diagnóstico, gestión del conocimiento, información, MIPG, modelo de gestión del conocimiento,

Abstract

The purpose of this paper is to propose a knowledge management model for the Special Peace Jurisdiction (JEP), the paper begins with the theoretical considerations of knowledge management and it is mentioned the main models and their characteristics.

In the research methodology, it is mentioned how the diagnostic is carried out, which mainly highlights the use of the Integrated Model of Planning and Management (MIPG) diagnostic tool, which is part of a model used in the Colombian public sector to improve the efficiency of its entities.

Finally, the analysis of the data obtained with the tool is done, in which it is determined the current state of knowledge management in the JEP, and recommendations and conclusions are made.

Keywords: knowledge, diagnostic, knowledge management, information, MIPG, knowledge management model.

Contenido

Resumen ejecutivo	3
1. Introducción	8
2. Objetivos	9
2.1 Objetivo General	9
2.2 Objetivos específicos	9
3. Justificación	9
4. Marco institucional	10
4.1 Misión	11
4.2 Visión	12
4.3 Estructura organizacional	12
4.4 Productos o servicios	12
5. Marco teórico	13
5.1 Dato, información y conocimiento	13
5.2 Gestión del conocimiento	14
5.3 Ciclo de gestión del conocimiento	15
5.4 Modelos de gestión del conocimiento	15
5.5 Caracterización de algunos modelos de gestión del conocimiento	16
5.6 Evaluación del grado de la gestión del conocimiento	17
5.7 Factores claves de éxito para un modelo de gestión del conocimiento	18
6. Diseño metodológico del proyecto	19
6.1 Tipo de Investigación	19
6.2 Diseño de investigación	20
6.3 Herramienta de diagnóstico	21
6.3.1 Descripción de la herramienta e instrucciones de uso	22

6.4 Tamaño de la muestra y selección de los individuos que harán parte del estudio.....	23
6.5 Análisis de información para el diagnóstico	24
7. Desarrollo del trabajo	27
7.1 Diagnóstico de la empresa	27
7.2. Análisis de información para la identificación de oportunidad o brechas de mejora.....	29
7.2.1 Planeación:	29
7.2.2 Generación y producción:	29
7.2.3 Herramienta de uso y apropiación:	30
7.2.4 Analítica institucional:	31
7.2.5 Cultura de compartir y difundir:	32
7.3. Propuesta de intervención.....	34
7.3.1 Planeación:	34
7.3.2 Generación y producción:	36
7.3.3 Herramientas de uso y apropiación:	38
7.3.4 Analítica institucional:	39
7.3.5 Cultura de compartir y difundir:	40
8. Conclusiones.....	41
9. Recomendaciones	43
Bibliografía	45

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Puntaje final de la herramienta de autodiagnóstico en la JEP.	28
Gráfica 2. Resultados por componentes.	29
Gráfica 3. Resultados del componente generación y producción.....	30
Gráfica 4. Resultado componente de Analítica Institucional.....	31
Gráfica 5. Resultados del componente cultura de compartir y difundir.....	32
Gráfica 6. Diagrama de secuencia de la planeación en la gestión del conocimiento. ...	36
Gráfica 7. Diagrama de secuencia de la generación y producción de conocimiento....	38

Lista de Tablas

Tabla 1. Escala de calificación del Modelo	23
---	----

1. Introducción

La Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) es el componente principal del Sistema Integral de verdad, Justicia, Reparación y No repetición (Cancillería, 2016). La JEP tiene la función de administrar justicia transicional y conocer de los delitos cometidos en el marco del conflicto armado que se hubieran cometido antes del 1 de diciembre de 2016. (Jurisdicción Especial para la Paz, 2020)

La Jurisdicción Especial para la Paz está distribuida por cinco órganos y una Secretaría Ejecutiva. Se puede decir que los órganos son:

- Sala de Reconocimiento, Verdad y Responsabilidad.
- Sala de Amnistía he Indulto.
- Definición de Situaciones Jurídicas.
- Unidad de Investigación y Acusación.
- Tribunal de paz.

La JEP cuenta con un grupo de análisis de información, cuyo objetivo principal es recolectar, sistematizar y contrastar información de diferentes fuentes. Sin embargo, con el objetivo de dar celeridad a los procesos y poder cumplir con las necesidades de la población objetivo, la JEP se ve en la necesidad de contar con modelo de gestión de conocimiento que le permita la creación, adquisición, intercambio y difusión del conocimiento.

El modelo le permitirá: mejorar su competitividad, productividad, estandarizar procesos, eficiencia y eficacia, tomar las mejores decisiones gestionando la información del sistema. De lo anterior, se debe desarrollar y definir lineamientos, estrategias para que la Gestión del Conocimiento cumpla con los estándares de seguridad, privacidad, calidad, oportunidad de la información de la entidad y la interoperabilidad de los sistemas que lo soportan.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

- Proponer un modelo de Gestión del Conocimiento para la Jurisdicción Especial para la Paz.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión bibliográfica del estado actual de la gestión del conocimiento en las organizaciones.
- Diagnosticar el estado actual de la Gestión del conocimiento en la Jurisdicción Especial para la Paz.
- Integrar las herramientas tecnológicas para facilitar el análisis de información.
- Aportar al desarrollo de la gestión del conocimiento en la Jurisdicción Especial para la Paz.

3. Justificación

En la actualidad las entidades del Estado cuentan con procesos que requieren el uso del conocimiento, ya que por medio de este se permite analizar, diseñar, ejecutar y verificar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos. El conocimiento hace parte fundamental de las organizaciones, por ende, se hace imprescindible que los organismos establezcan una metodología que permita crear, adquirir, intercambiar y difundir el conocimiento en todas sus áreas. Es importante tener en cuenta que, al momento de crear un modelo para gestionar el conocimiento, se puede aumentar su valor competitivo, cultural y social al igual que va a suministrar eficiencia y eficacia en los procesos internos y externos.

Para la Jurisdicción Especial para la Paz, es importante identificar todas las herramientas y/o estrategias que tengan como finalidad el logro de los objetivos en cuanto a conocimiento se refiere, esto debido a que se hace significativo la realización de las tareas asignadas para obtener una disminución, ejecución, costo y mejoramiento de los procesos de cada una de las áreas. Cuando el conocimiento no se imparte de manera adecuada se puede estar incurriendo en malas prácticas lo que hace que la entidad pierda valor. Por otro lado, el decreto 1499 de 2017 y el artículo 133 de la ley 1753 del año

2015, hacen referencia a la gestión del conocimiento, convirtiéndolo en una política de carácter imprescindible para la generación de estrategias claves para el aprendizaje y evolución de los entes gubernamentales.

De acuerdo con los planteamientos realizados por Galindo (2019), el sector público se encuentran grandes deficiencias para la gestión del conocimiento, uno de los principales problemas que menciona es la alineación del talento humano al logro de los objetivos estratégicos institucionales, principalmente se da por la ineficiencia de las instituciones de transferir y plasmar el conocimiento de cada uno de los miembros de la organización.

El objetivo de este trabajo es proponer un modelo de Gestión del conocimiento para la JEP, que le garantice brindar servicios de calidad a los ciudadanos que responda a sus necesidades y permitirle a la JEP la transferencia de conocimiento de cada uno de sus miembros, ganando mayor celeridad en los procesos y mayores herramientas para la toma de decisiones.

4. Marco institucional

El 15 de marzo de 2018 inició labores la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) pactada en el acuerdo final de paz, 2016. Sistema que fue formalmente creado por el acto legislativo 01 del 4 de abril de 2017. La característica esencial del sistema es la pretensión de integralidad entendida como combinación de mecanismos, judiciales y extrajudiciales, tanto para la investigación y sanción de las graves violaciones al derecho internacional de los derechos humanos (DIDH) y al derecho internacional humanitario (DIH) como para el esclarecimiento de la verdad de lo ocurrido, con el fin de satisfacer plenamente los derechos de las víctimas. Su dispositivo principal es la JEP, junto con la Comisión de la Verdad y la Unidad para la Búsqueda de Personas Desaparecidas.

La JEP se trata de un original, complejo y mixto modelo de justicia transicional basado en la verdad, la restauración y la reparación, y no en la retribución, que debe ser objeto de un profundo análisis teórico y conceptual para precisar su naturaleza y particularidades. La matriz de análisis de la JEP es el conflicto armado interno, en el que deben inscribirse las conductas que van a juzgarse. Y por ello las causas y los agentes del conflicto son conexos con la justicia material y con el Estado social de derecho, pero

debe insertarse en costumbres políticas y constitucionales apegadas aún al formalismo legalista. Por estas razones, el presente artículo se orienta al conocimiento, análisis y reflexión, en perspectiva comparada, de este nuevo sistema de justicia (Calle & Ibarra, 2019)

La JEP es una entidad del sector público que cumplirá con el deber del Estado colombiano de investigar, esclarecer, perseguir, juzgar y sancionar las graves violaciones a los derechos humanos y las graves infracciones al Derecho Internacional Humanitario (DIH) que tuvieron lugar en el contexto y debido al conflicto armado. (Ministerio de Justicia)

Teniendo en cuenta lo comentado anteriormente, la Jurisdicción Especial para la Paz, es un ente gubernamental creado en los acuerdos pactados entre el Gobierno Nacional y la FARC en la Habana – Cuba, en donde tiene unos objetivos, en donde los más importantes se puede decir que:

- Reparar a las víctimas del conflicto.
- Lograr una paz estable y duradera.
- Contribuir con la reparación a las víctimas.
- Dar a conocer la verdad a toda la sociedad colombiana.
- Tomar decisiones que otorguen seguridad jurídica a los involucrados en el conflicto.

4.1 Misión

Fue creada por el Acuerdo de Paz, realizado entre el Gobierno Nacional y las Farc, desde su creación se planteó que su existencia no podría superar los 20 años; por lo tanto, su función principal es la de administrar justicia transicional y conocer de los delitos cometidos en el marco del conflicto armado que se hubieran cometido antes del 1 de diciembre de 2016.

4.2 Visión

La JEP es creada con la finalidad de suplir a satisfacción los derechos de las víctimas brindándoles justicia, para que puedan descubrir la verdad y así poder contribuir a su reparación, lo cual conllevaría a construir una paz estable y duradera.

Tendrá conocimiento de los delitos más graves y representativos del conflicto armado, como son los cometidos por excombatientes de las FARC-EP, miembros de la Fuerza Pública, otros agentes del Estado y terceros civiles. Sobre estos dos últimos, la Corte Constitucional aclaró que su participación en la JEP sería voluntaria.

4.3 Estructura organizacional

La JEP se encuentra organizada por tres salas, conformadas por 18 magistrados y las cuales se denominadas de la siguiente manera:

- Sala de Reconocimiento de Verdad, de Responsabilidad y de Determinación de los Hechos y Conductas.
- Sala de Amnistía o Indulto.
- Sala de Definición de Situaciones Jurídicas.

Por otro lado, nos encontramos con el Tribunal para la Paz integrado en total por 20 magistrados. Este Tribunal, a su vez, se subdivide en cuatro secciones denominadas así:

- Sección de Primera Instancia para los Casos de Reconocimiento de Verdad y Responsabilidades.
- Sección de Primera Instancia para los Casos de Ausencia de Reconocimiento de Verdad y Responsabilidad.
- Sección de Revisión de Sentencias.
- Sección de Apelación.

4.4 Productos o servicios

La Jurisdicción Especial para la Paz, ofrece garantías de justicia restaurativa para las víctimas, esto con el fin de asegurar la reconciliación y el establecimiento de una paz estable y duradera, así mismo, fija parámetros de procedimientos en búsqueda de la

verdad que gozaran de carácter de dialogo o deliberativo, esto en cumplimiento de los principios de imparcialidad, independencia judicial entre otros.

5. Marco teórico

5.1 Dato, información y conocimiento

Antes de iniciar habla de gestión del conocimiento es importante realizar la aclaración de tres conceptos en los que se sustenta esta disciplina:

Dato: es el activo estratégico más importante de las organizaciones, son elementos discretos por sí solos, símbolos que no han sido interpretados. Representan eventos que ocurren en las organizaciones en el entorno físico, antes de ser interpretados. Así lo afirman (Spek & Spijkervet, 1997, pág. 20), (Davenport T. , 1997, pág. 45) y (Batt, 2001).

Información: datos organizados de modo estructurado en el tiempo, datos organizado y puestos en contexto en una forma más condensada. Laudon y Laudon (2012), la define como los datos que se han modelado en una forma significativa y útil para los seres humanos. De una manera práctica Montoro (2008), lo describe como el contenido semántico del dato derivado de una clave de codificación.

Conocimiento: Davenport y Prusak (2001), lo definen como la mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. En las organizaciones queda arraigado en los documentos, procedimientos, bases de datos, rutinas, prácticas y normas institucionales. Para Arias y Blanco (2007) es una comprensión, resultado de la interpretación de la información.

Tipos de conocimiento: según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento se clasifica de dos formas: conocimiento explícito y conocimiento tácito.

Conocimiento Explícito: “es reconocido como única forma de pensar en la gran mayoría de las organizaciones occidentales, se expresa a través del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas o gramaticales y se transmite fácilmente de una persona a otra, de forma presencial o virtual” (Nonaka y Takeuchi, 1995). Se puede interpretar también que es el conocimiento más racional, objetivo y técnico. Se puede encontrar en los

procedimientos, documentos, informes, productos, estrategias, entre otros, se transfieren fácilmente.

Conocimiento Tácito: “depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, se adquiere a través de la experiencia personal y es muy difícil de expresar usando un lenguaje normal. La intuición, las ideas el “Know How”, son parte de este conocimiento” (Nonaka y Takeuchi, 1995). Es subjetivo y se basa en la experiencia, es altamente personal y difícil de formalizar y comunicar a los demás.

5.2 Gestión del conocimiento

La gestión de conocimiento es un término que nació en la década de los 90, en donde consiste en una técnica que permite la creación, adquisición, intercambio y difusión del conocimiento a través de distintas herramientas, apoyados de teorías o modelos.

La gestión del conocimiento es un proceso que ayuda a las organizaciones a identificar, seleccionar, organizar, diseminar y transferir información importante y experiencias y habilidades que son parte de la memoria o el capital de la organización (Newman & Conrad, 2020). Este ciclo a su vez, enriquece a la organización, ganando mayor competitividad e incrementando su capital intelectual (Díaz, 2007).

Según Nonaka y Takeuchi (1995) describieron la creación y conversión del conocimiento de cuatro modos que se han estandarizado:

Socialización: es la conversión del conocimiento tácito a nuevo conocimiento tácito, se da a través de compartir experiencias. Una de las técnicas utilizadas actualmente en las organizaciones es el mentoring.

Combinación: de explícito a explícito, se refiere a la creación de nuevo conocimiento explícito mediante la mezcla de distintos cuerpos de conocimiento explícito. Los individuos generan conocimiento a partir de lo existente en la organización, los individuos pueden plasmar teorías o modelos existentes en las organizaciones.

Exteriorización: es el proceso de transformar conocimiento tácito a explícito. Se logra cuando se logran plasmar las experiencias de los miembros de la organización en documentos, procedimientos, etc...

Interiorización: transformación de conocimiento explícito a tácito, se relaciona con el aprendizaje haciendo.

5. 3 Ciclo de gestión del conocimiento.

Laudon y Laudon (2012, p. 419-420), sintetizan los trabajos realizados por Meyer y Zack (1996), Bukowitz y Williams (1999), Nonaka y Takeuchi (1995). Donde hacen referencia a la administración del conocimiento, que consiste en una serie de procesos que le permiten a la organización crear, almacenar, transferir y aplicar el conocimiento. Cada etapa le agrega valor a la información hasta la generación de conocimiento.

Adquisición del conocimiento: consiste en la búsqueda de información necesaria con el fin de tomar decisiones, resolver problemas o innovar.

Almacenar el conocimiento: el conocimiento útil se debe almacenar en un formato razonable, en un lugar accesible por los integrantes de la organización.

Diseminación del conocimiento: el conocimiento debe estar en un formato útil, para cualquier persona de la organización, debe estar disponible en cualquier momento, para el que lo necesite.

Aplicación del conocimiento: el nuevo conocimiento se debe integrar a los procesos de la organización, el objetivo es buscar la eficiencia y sostenibilidad de la organización, cada vez que se genera conocimiento.

5.4 Modelos de gestión del conocimiento.

A continuación, se presentan los principales Modelos de Gestión de Conocimiento.

Modelo de gestión del conocimiento KPMG CONSULTING (Tejedor & Aguirre, 1998): este modelo se basa en los elementos que dependen del aprendizaje teniendo en cuenta

que deben de estar relacionados entre sí, como puede ser la cultura organizacional, la motivación de los colaboradores y la capacidad de trabajo en equipo. Los factores condicionantes de aprendizaje, que determinan la capacidad de aprender se clasifican en tres grupos: Compromiso firme y consciente de toda la empresa, comportamiento y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles y desarrollo de la infraestructura.

Modelo KMAT, modelo de administración del conocimiento Organizacional (Andersen, 1999): Este modelo tiene como principal característica la forma en que fluye el conocimiento, es decir según su teoría, el conocimiento debe de fluir desde las personas hacia la organización y de igual forma desde la organización hacia las personas. Generando un valor añadido para la organización. El modelo se basa en tres aspectos: la generación de valor para con los clientes viene dada por la habilidad que tenga la organización para optimizar el flujo de información, el individuo tiene la responsabilidad de compartir de manera explícita el conocimiento en beneficio de la organización, la organización tiene la responsabilidad de generar el clima idóneo y proporcionar las herramientas para el proceso de generación del conocimiento.

Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) modelo dinámico de creación del conocimiento: este modelo se basa es la generación de conocimiento teniendo en cuenta la interacción entre los dos tipos de conocimiento, el tácito y explícito. Los autores mencionan que para que se genere una ampliación en el conocimiento de la organización, debe existir una interacción entre el conocimiento tácito y explícito, la cual denominan conversión del conocimiento.

Modelo de Chris Collison y Geof Parcell (2003: este modelo busca relacionar las actividades cotidianas, con los procesos de creación, captura, uso y transferencia de conocimiento. Es tomar el conocimiento tácito y volverlo explícito. El modelo se fundamenta sobre tres pilares: las personas o talento humano, la tecnología y los procesos de la organización.

5.5 Caracterización de algunos modelos de gestión del conocimiento

Rodríguez (2006), realiza una extracción de los principales modelos de gestión del conocimiento y menciona seis descriptores en los que se basan los modelos:

Fundamentación: hace referencia a las bases que sustentan la gestión del conocimiento que fueron analizados.

Fases: pasos que según los modelos se debe de seguir, con el fin de desarrollar y he implementar los procedimiento o procesos de gestión.

Estrategias: analiza las distintas estrategias para la generación, compartimiento, transmisión e interiorización de conocimiento propuesto por los anteriores modelos.

Cultura organizacional: vislumbra si los diversos modelos contemplan de alguna manera la cultura organizacional y, si es así, qué tipo de cultura proponen como idónea para el desarrollo de procesos de creación y gestión del conocimiento.

Participantes: identifica los actores involucrados en el diseño y en el desarrollo de la gestión del conocimiento.

Tecnología: herramientas que tiene como fin proponer la gestión del conocimiento, teniendo en cuenta las necesidades de la organización y su infraestructura tecnológica.

Por otro lado, hay que precisar que en estos modelos se tiene contemplado diversas estrategias que pueden ir desde técnicas, hasta diferentes métodos que tiene como fin un mismo objetivo. Es importante aclarar que, para aplicar un modelo de gestión del conocimiento, este se debe adaptar, primero a una estructura organizacional ya definida, también a los requerimientos en cuenta la creación de conocimiento, los colaboradores internos y externos y por último las tecnologías, ya que de esta depende en gran medida la implementación, medición y corrección del modelo implementado.

5.6 Evaluación del grado de la gestión del conocimiento

Por consiguiente, se debe tener en cuenta que, para iniciar la generación de un modelo de gestión del conocimiento en las organizaciones, se debe de definir el grado que esta la gestión del conocimiento y así tener en cuenta que modelo se puede adaptar a las necesidades. Los niveles de madures se hacen importantes ya que este permite reconocer he identificar en qué nivel se encuentra la gestión del conocimiento.

Es importante definir una serie de etapas de madurez de la gestión del conocimiento las cuales se comprenden por medio de una estructura definida por etapas llamadas niveles de madurez, áreas de procesos clave y características comunes. Montañez (2016) realiza una breve descripción de cada uno de los niveles:

Nivel de madurez Inicial: para el nivel de madurez inicial se cuenta con poca intención por parte de los gerentes, de usar la transferencia de conocimiento en sus procesos o procedimientos, dado que no se cuenta con las herramientas TI para su soporte y/o la información necesaria.

Nivel de madurez Conciencia: para el nivel de Conciencia, los directivos ya tienen dentro de sus posibilidades la intención de implementar un plan de gestión del conocimiento en sus estrategias, teniendo en cuenta que ya poseen la documentación requerida para los procesos indispensables de la organización que requiere la gestión de conocimiento.

Nivel de madurez Definido: aquí la organización ya tiene en marcha un plan de acción para la gestión de conocimiento, en donde se tiene recopilada la información de los procesos pilares que requieren la implementación de dicho plan.

Nivel de madurez Gestionado / establecido: En esta etapa la gestión del conocimiento ya forma parte de las estrategias planteadas por las directivas de la organización, teniendo en cuenta que dichas tácticas apuntarán a la sistematización y estandarización para la normalización de la gestión del conocimiento a través de la formación avanzada.

Nivel de madurez Optimizar / compartir: para este nivel la gestión del conocimiento se encuentra plenamente integrada dentro de los planes de mejoramiento, en donde los colaboradores lo acogen como una cultura colectiva para compartir con los compañeros de trabajo.

5.7 Factores claves de éxito para un modelo de gestión del conocimiento.

Davenport, De Long y Beers (1997), menciona nueve factores que se deben tener en cuenta para que un modelo de gestión de conocimiento tenga éxito:

- **Cultura orientada al conocimiento:** menciona que para que un modelo de gestión del conocimiento sea exitoso la cultura debe tener una orientación positiva hacia

el conocimiento, ausencia de factores que inhiban la creación del conocimiento y que el modelo de gestión del conocimiento coincida con la cultura.

- Infraestructura técnica organizacional: la implementación de un modelo de gestión del conocimiento resulta más sencillo si se cuenta con la infraestructura tecnológica y humana para llevarlo a cabo.
- Respaldo del personal directivo: el liderazgo del personal que maneja la organización es fundamental para lograr que el proceso tenga éxito.
- Vínculo con el valor económico o valor de mercado: el modelo debe agregar un valor agregado a los productos de la organización (mayor costo de los productos o menores tiempos de elaboración).
- Orientación del proceso: el modelo debe estar direccionado según las necesidades de la organización y su cultura.
- Claridad de objetivos y lenguaje: resulta básico clarificar cuales son los objetivos que se deben alcanzar.
- Prácticas de motivación: es fundamental crear una cultura para que el conocimiento los miembros de la organización compartan, lo usen y lo creen de forma habitual.
- Estructura de conocimiento: es fundamental crear un proceso lógico de construcción de conocimiento.
- Múltiples canales para la transferencia de conocimiento: es fundamental contar con diversidad de herramientas o canales para la transferencia del conocimiento.

6. Diseño metodológico del proyecto

6.1 Tipo de Investigación.

La presente investigación se caracteriza por tener un enfoque cuantitativo el cual pretende dar solución a la pregunta de investigación: “Proponer un modelo de Gestión del Conocimiento para la Jurisdicción Especial para la Paz”.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) los estudios cuantitativos deben ser los más objetivos, los fenómenos que se miden no deben ser afectados de ninguna forma por el investigador, se debe evitar que los temores, creencias y deseos influyan en los

resultados. Se caracterizan por seguir un patrón predecible y estructurado. Finalmente buscan explicar y predecir los fenómenos investigados, la meta principal en este caso es la construcción de conocimiento.

Esta investigación consiste en un estudio exploratorio y descriptivo. Los estudios exploratorios se caracterizan por que su objetivo principal es examinar un problema de investigación poco estudiado. En la revisión de literatura encontramos que se han realizado diagnósticos de gestión de conocimiento en diferentes sectores del país, pero que en la JEP sería el primero que se llevaría a cabo. Por lo cual se busca analizar un proceso desconocido.

Adicionalmente también es un estudio descriptivo, el cual busca especificar las propiedades, características y el estado actual de la gestión del conocimiento en la JEP. Su objetivo se centra en recolectar datos para dar respuesta a la pregunta de investigación.

6.2 Diseño de investigación

El diseño corresponde al plan o a la estrategia para dar solución a la pregunta de investigación. Esta investigación se clasifica en la tipología del diseño experimental, como preexperimental o no experimental. En este caso en particular es un estudio de caso, donde se efectúa una sola medición. No cumple con el diseño de un experimento “puro”, tampoco existe una referencia previa de cuál era el nivel que tenía el grupo en las variables que se van a medir.

“En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

El estudio exploratorio se realiza mediante un acercamiento bibliográfico, a la gestión del conocimiento, para el cual se utilizaron las siguientes herramientas: bases de datos, trabajos de grado, artículos de revistas científicas, el capítulo seis de esta investigación

se puede revisar de manera condensada, los resultados de este estudio exploratorio. El modelo que se logró encontrar después de realizar la investigación, el cual se adapta a la JEP, a entidades del sector público y que cumple con el direccionamiento Presidencial es el MODELO MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión) (Función Pública, 2020). Su aplicación se puede observar desde el capítulo ocho de esta misma investigación, con el cual se evaluó el estado actual de la gestión del conocimiento en la JEP.

6.3 Herramienta de diagnóstico

Este trabajo tiene una metodología de diagnóstico en donde contempla utilizar el modelo MIPG, que permita analizar de forma completa los factores más influyentes en los procesos de creación de conocimiento en la JEP.

El Modelo MIPG se caracteriza por tener cuatro ejes principales: Generación y producción del conocimiento, herramientas para uso y aprobación, analítica institucional y cultura de compartir y difundir (Función Pública, 2020).

La implementación correcta de estos cuatro ejes permite que la JEP, genere una correcta administración del conocimiento que, con las experiencias diarias de éxitos y fracasos, se conviertan en insumos importantes para la toma de decisiones y para la innovación.

El gobierno nacional ha diseñado sistemas y modelos para guiar a los servidores públicos en el ejercicio de la gestión institucional. “El modelo tiene como objetivo principal medir el grado de orientación de la gestión y el desempeño institucional de las organizaciones públicas hacia la satisfacción efectiva de las necesidades y problemas de los ciudadanos” (Función Pública, 2020). El modelo consta de siete dimensiones:

- Talento humano
- Direccionamiento estratégico y planeación
- Gestión con valores para el resultado
- Evaluación de resultados
- Información y comunicación

- Gestión del conocimiento
- Control interno

Para esta investigación solo utilizaremos la dimensión de la gestión de conocimiento, el cual la herramienta se aplicará tal cual, como se encuentra en la Página de función pública (Función Pública, 2020).

La herramienta de auto diagnóstico de Gestión de conocimiento, consta de 37 preguntas, que están divididas en 5 componentes:

- Planeación
- Generación y producción
- Herramientas de uso y apropiación
- Analítica institucional
- Cultura de compartir y difundir

6.3.1 Descripción de la herramienta e instrucciones de uso.

La herramienta de autodiagnóstico, se toma de la Página de Función Pública (2020), es un documento en Excel donde se encuentran las instrucciones de diligenciamiento, las preguntas de autodiagnóstico, una pestaña para mostrar los resultados y la última para Realizar el plan de acción.

La descripción de la herramienta de autodiagnóstico, y los componentes de la misma fueron tomados de Función Pública (2020).

La herramienta está compuesta por las siguientes columnas:

- Componentes: son los grandes temas que enmarcan la política objeto de medición
- Calificación: Puntaje automático obtenido como resultado de la auto calificación que haga en el avance de la política.
- Categoría: corresponde a las acciones que la entidad debe contemplar para el avance de la respectiva política.

- **Calificación:** puntaje automático obtenido como resultado de la auto calificación que haga en el avance de la política.
- **Actividades de gestión:** actividades puntuales que la entidad debe emprender para avanzar en la implementación de la política.
- **Puntaje:** es la casilla donde la entidad se autocalificará de acuerdo con las actividades discretas, en una escala de 0 a 100.
- **Observaciones:** en este espacio, podrá hacer las anotaciones o comentarios que considere pertinente.

La calificación se realizará de la siguiente manera, para la calificación se estableció una escala de 5 niveles (tabla 1):

Tabla 1. Escala de calificación del Modelo

Puntaje	Nivel	Color
1 - 20	1	Rojo oscuro
21 - 40	2	Rojo
41 - 60	3	Naranja
61 - 80	4	Amarillo
81 - 100	5	Verde

Fuente. Tomado de Función Pública (2020).

6.4 Tamaño de la muestra y selección de los individuos que harán parte del estudio.

En este punto es relevante definir “que” o “quienes” son la fuente del estudio. Es decir, los objetos y/o sucesos de análisis que permitan avanzar hacia la comprobación de la hipótesis. Hernández *et al.*, (2010, pág., 302) definen muestra desde el enfoque cuantitativo así: “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”.

“Es fundamental expresar claramente en todo trabajo de investigación los siguientes aspectos del diseño metodológico: la población y las características que deben poseer los elementos para formar parte del estudio, el número de elementos que conforman la población, si este número se conoce con certeza o se puede estimar, el tipo de muestreo y la técnica utilizada, el tamaño de la muestra y el error de muestreo establecido” (Gómez, 2009).

En el presente trabajo de investigación se tiene que la población total, a partir de los datos reportados la JEP cuenta con 1250 empleados para el año 2020.

Par este estudio se le efectuará la herramienta de diagnóstico a 35 empleados, lo cual corresponde al 2.8% de la población de la JEP. Según Otzen y Manterola (2017), este muestreo corresponde a la técnica de muestreo no probabilístico, por conveniencia. Lo cual no permite acceder a las personas que quieren ser incluidos en esta investigación.

6.5 Análisis de información para el diagnóstico

Los resultados después de realizar la recolección con la herramienta antes mencionada se van a analizar con el programa Microsoft Excel. Se realizará el análisis de variables con estadística descriptiva, las principales variables a utilizar son el promedio y la moda, las gráficas de los resultados encontrados se realizarán con el mismo programa.

Para realizar el diagnóstico de la gestión del conocimiento en la entidad, se cuenta con una herramienta que permite hacer la evaluación mediante una serie de criterios que pueden ser valorados, las cuales poseen una línea base con respecto a los procesos y/o procedimientos que la entidad debe de fortalecer. Los criterios son los siguientes:

- Identificar, capturar, clasificar y organizar el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.
- Contar con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado, de fácil acceso y articulado con la política de gestión documental.
- Identificar, clasificar, priorizar y gestionar el conocimiento relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.

- Identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y llevar a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento.
- Identificar las necesidades de conocimiento asociadas a la formación y capacitación requeridas anualmente por el personal de la entidad, posteriormente, evalúa e implementa acciones de mejora.
- Contar con una persona o equipo que evalúe, implemente, haga seguimiento y lleve a cabo acciones de mejora al plan de acción de Gestión del Conocimiento y la Innovación, en el marco del MIPG.
- Emplear, divulgar, documentar y evaluar métodos de creación e ideación para generar soluciones efectivas a problemas cotidianos de la entidad.
- Contar con espacios de ideación e innovación.
- Evaluar los resultados de los procesos de ideación adelantados en la entidad y analizar los resultados.
- Desarrollar pruebas de experimentación, documentar, analizar y tomar decisiones sobre los resultados.
- Implementar una estrategia de cultura organizacional orientada a la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad y analizar sus resultados.
- Identificar, analizar, evaluar y poner en marcha métodos para aplicar procesos de innovación en la entidad.
- Incluir en el Plan Estratégico del Talento Humano el fortalecimiento de capacidades en innovación y llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados.
- Participar en eventos de innovación.
- Identificar las necesidades de investigación en la entidad, implementar acciones y evaluarlas.
- Participar en eventos académicos nacionales o internacionales gestionados por la entidad como asistente o panelista.
- Identificar y evaluar el estado de funcionamiento de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento.
- Identificar, clasificar y actualizar el conocimiento tácito para la planeación del conocimiento requerido por la entidad.

- Priorizar las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, contar con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión y evaluarlas periódicamente.
- Contar con repositorios de conocimiento de fácil acceso y socializados al interior de la entidad.
- Contar con repositorios de buenas prácticas.
- Contar con repositorios de lecciones aprendidas.
- Gestionar los datos de la entidad.
- Contar con herramientas de analítica institucional para el tratamiento de datos conocidas y usadas por el talento humano de la entidad.
- Contar con parámetros y procedimientos para la recolección de datos de calidad que permitan llevar a cabo su análisis para la toma de decisiones basadas en evidencias.
- Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional.
- Desarrollar análisis descriptivos, predictivos y prospectivos de los resultados de su gestión para determinar el grado avance de las políticas a cargo de la entidad y toma acciones de mejora.
- Contar con documentación de la memoria institucional de fácil acceso, así mismo, llevar a cabo la divulgación de dicha información a sus grupos de valor a través de medios físicos y/o digitales.
- Contar con estrategias y planes de comunicación para compartir y difundir el conocimiento que produce la entidad tanto al interior como al exterior de esta, a través de herramientas físicas y digitales.
- Participar con las buenas prácticas en convocatorias o premios nacionales e internacionales.
- Llevar a cabo acciones de aprendizaje basadas en problemas o proyectos, dentro de su planeación anual, de acuerdo con las necesidades de conocimiento de la entidad, evaluar los resultados y tomar acciones de mejora.
- Generar espacios formales e informales de co-creación que son reconocidos por el talento humano y los grupos de valor.

- Contar con espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento en la programación de la entidad, evaluar su efectividad y llevar a cabo acciones de mejora.
- Participar en espacios nacionales e internacionales de gestión del conocimiento, documentarlos y compartir la experiencia al interior de la entidad.
- Participar activamente en redes de conocimiento, comunidades de práctica o equipos transversales para intercambiar experiencias, fomentar el aprendizaje y la innovación pública, además de plantear soluciones a problemas de la administración pública.
- Contar con alianzas para fomentar soluciones innovadoras, a través de nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la entidad.
- Mantener cooperación con otras entidades, organismos o instituciones que potencien el conocimiento de la entidad y facilitar su intercambio.

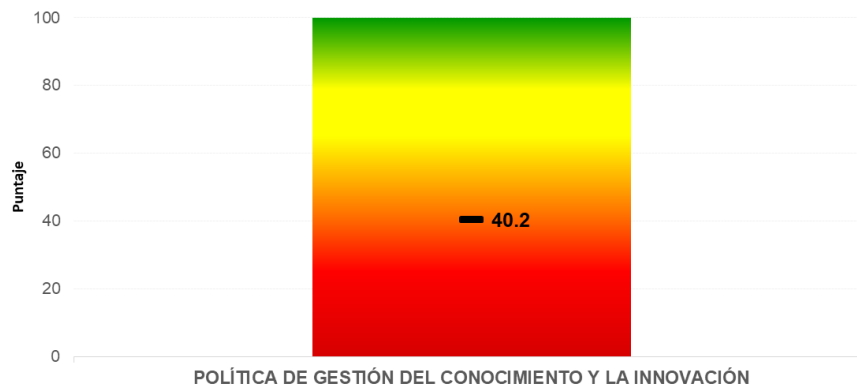
Dicha herramienta también se encuentra como anexo a este trabajo.

7. Desarrollo del trabajo

7.1 Diagnóstico de la empresa

El diagnóstico de la gestión del conocimiento para la JEP, se desarrolló en la primera mitad del mes de mayo de 2020, la herramienta de autodiagnóstico del modelo MIPG se distribuyó vía mail a 35 personas de la entidad.

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos de la revisión frente al cumplimiento de los criterios evaluados por el modelo MIPG para la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación. La calificación que arrojó el autodiagnóstico, como se puede observar en la gráfica 1, después de realizar el promedio de cada uno de los criterios es de 40 puntos de cumplimiento, lo que ubica a la entidad en un nivel 3 de cumplimiento, mostrando la necesidad de la JEP en tener un modelo de gestión del conocimiento.

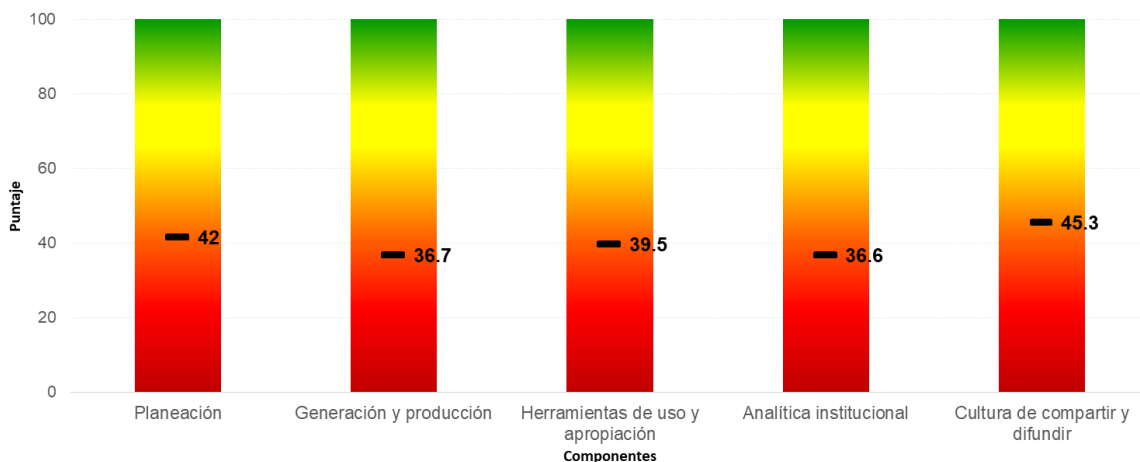
Gráfica 1. Puntaje final de la herramienta de autodiagnóstico en la JEP.

Fuente. Elaboración propia de la aplicación del MIPG (2020)

Este resultado para la entidad significa un gran reto, donde necesita la participación de cada una de las áreas, donde el principal objetivo es pensar en el potencial de la información y el conocimiento que día a día genera la entidad, que no se encuentra documentado para convertirse en una herramienta para la toma de decisiones en escenarios posteriores.

Los componentes evaluados en esta herramienta de auto diagnóstico se muestran en la gráfica 2, de los cinco componentes evaluados tres se encuentran en nivel 2 y dos en nivel 3, lo cual muestra que la entidad en todos sus componentes, tiene un camino amplio por recorrer. De acuerdo con el panorama presentado, es importante construir un modelo de gestión del conocimiento e innovación que se pueda implementar de manera transversal, respetando todos los procesos de privacidad y confidencialidad de muchos de los procesos que se realizan en la JEP. No obstante, hay un trabajo o una base el conocimiento se encuentra identificado, pero esta diverso o disperso y no está controlado mediante herramientas tecnológicas, no se controla la fuga de capital intelectual y no existen políticas de análisis de datos y transferencia del conocimiento. A lo largo del documento se va a realizar el análisis por cada uno de los componentes evaluados.

Gráfica 2. Resultados por componentes.



Fuente. Elaboración propia de la aplicación del MIPG (2020)

7.2. Análisis de información para la identificación de oportunidad o brechas de mejora.

7.2.1 Planeación:

En las encuestas que se realizaron con el fin de hacer un diagnóstico del estado de la Gestión del Conocimiento en la Jurisdicción Especial para Paz, se pudo evidenciar que, se requiere diseñar plan de acción que tenga como resultado poder adquirir, procesar, apropiar y difundir el conocimiento más relevante de la entidad, todo esto debido a los resultados obtenidos en dicha encuesta, en la gráfica 2, se puede observar que el puntaje obtenido en este componente es de 42 y corresponde a nivel 3. De lo anterior se propone tener en cuenta un modelo que ayude a que el conocimiento más relevante se pueda generar de forma tal que los clientes internos se puedan apropiar y al mismo tiempo se difundir.

7.2.2 Generación y producción:

En la gráfica 2, este componente tuvo un puntaje de 36.7, lo cual ubica a la entidad en nivel 2. Este componente se divide en 4 categorías, en la gráfica 3 se puede observar el puntaje de cada una y a continuación se realiza la descripción:

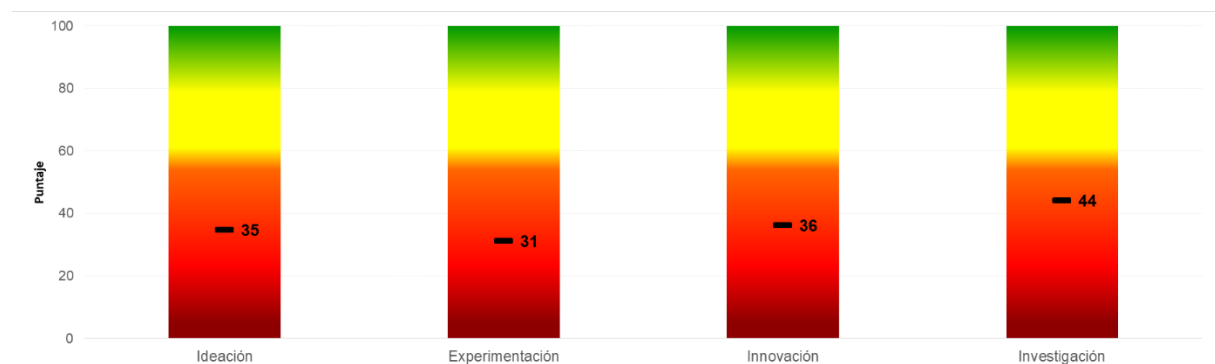
Ideación: en esta categoría la entidad no divulga las soluciones a los problemas cotidianos de la entidad, no cuenta con espacios para ideación e innovación y carece de mecanismos de evaluación.

Experimentación: la entidad no cuenta con una cultura donde se registre los aciertos y desaciertos de sus decisiones, se conocen por el voz a voz de la entidad.

Innovación: la entidad no cuenta con una cultura de gestión del conocimiento alineada a los objetivos organizacionales, no cuenta con métodos para incentivar la innovación en la entidad y el plan estratégico de talento humano no está alineado con los objetivos estratégico y carece de participación en la entidad en actividades de innovación.

Investigación: la entidad genera investigación, pero no publica y comparte los datos obtenidos y no asiste a grupos o actividades de investigación.

Gráfica 3. Resultados del componente generación y producción



Fuente. Elaboración propia de la aplicación del MIPG (2020)

7.2.3 Herramienta de uso y apropiación:

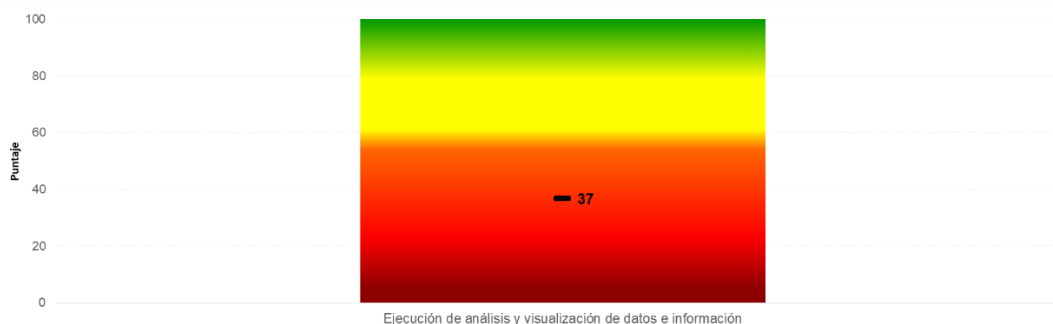
En la gráfica 2 se muestra que en este componente está situada en el nivel 2 con un puntaje de 39.5. En este componente la JEP cuenta con herramientas para uso y apropiación del conocimiento, pero no son evaluadas periódicamente, por lo cual algunas requieren desarrollo para mejorar los procesos. El conocimiento tácito es identificado y clasificado, pero no se actualiza periódicamente para ser utilizado por las personas en la entidad. Finalmente, la JEP debe hacer un esfuerzo para mejorar sus herramientas

tecnológicas y contar con una herramienta para almacenar el conocimiento de fácil acceso.

7.2.4 Analítica institucional:

En la gráfica 2, se puede observar que en esta categoría de analítica institucional la entidad obtuvo un puntaje de 36.6, clasificándola en el nivel 2, este componente solo cuenta con una categoría (Ejecución de análisis y visualización de datos e información) como se puede observar en la gráfica 4.

Gráfica 4. Resultado componente de Analítica Institucional.



Fuente. Elaboración propia de la aplicación del MIPG (2020)

Para evaluar este componente la herramienta cuenta con 5 criterios, a continuación, se muestran los resultados para cada uno de los criterios:

- Gestiona los datos la entidad: se cuenta con la identificación de los datos y la información. Sin embargo, los funcionarios deben tener las herramientas y conocimiento para poder realizar el análisis de la información.
- Cuenta con herramientas de analítica institucional para el tratamiento de datos conocidos y usados por el talento humano de la entidad: actualmente se cuenta con un inventario de herramientas para el análisis de datos y es conocido por el talento humano de la organización. Se detecta con este criterio la falta de conocimiento en el uso de las herramientas con las que cuenta la entidad para facilitar su gestión.
- Cuenta con parámetros y procedimientos para la recolección de datos de calidad que permitan llevar a cabo análisis para la toma de decisiones basadas en

evidencia: se cuenta con los parámetros para la recolección de datos, pero se carecen de procedimientos que faciliten la recolección, análisis y toma de decisiones por parte del talento humano.

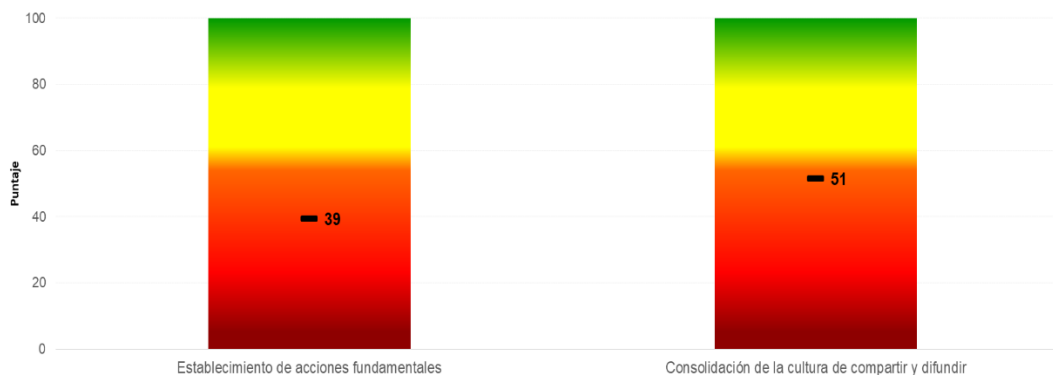
- Desarrolla y fortalece las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional: se cuenta con la identificación de las habilidades del talento humano y las necesidades del conocimiento para la entidad. Pero carece de capacitaciones y programas para fortalecer las habilidades del talento humano.
- Desarrolla análisis descriptivo, predictivo y prospectivo de los resultados de su gestión para determinar el grado de avance de las políticas a cargo de la entidad y toma de acciones de mejora: se lleva a cabo el análisis de resultados de su gestión, pero no se tiene en cuenta con un análisis para posicionar la entidad en el futuro.

7.2.5 Cultura de compartir y difundir:

En la gráfica 2 se muestra que este componente obtuvo un puntaje de 45,3, equivalente a un nivel 3. La gráfica 5, muestra que el componente está dividido en dos categorías, la primera categoría que evalúa el establecimiento de acciones fundamentales tiene un puntaje de 39 y se encuentra en nivel 2.

La segunda categoría que hace referencia a la consolidación de la cultura de compartir y difundir el puntaje obtenido es de 51, perteneciente a un nivel 3.

Gráfica 5. Resultados del componente cultura de compartir y difundir.



Fuente. Elaboración propia de la aplicación del MIPG (2020)

La categoría de establecimiento de acciones fundamentales, cuenta con 5 criterios:

- Memoria Institucional: se cuenta con documentos de memoria institucional, pero no son de fácil acceso y no se encuentran publicados en medios físicos o digitales.
- Estrategias y planes de comunicación para difundir el conocimiento: se cuenta con una estrategia interna de divulgación del conocimiento, pero no cuenta con herramientas físicas y digitales para la divulgación.
- Participar con las buenas prácticas en convocatorias o premios nacionales e internacionales: se identifican buenas prácticas de gestión del conocimiento, pero no se han documentado, ni se participa con otras entidades.
- Se llevan acciones de aprendizajes: la entidad tiene identificada las acciones o aprendizajes, pero no se evalúa su impacto de acuerdo con las necesidades de la entidad.
- Espacios Formales e informales: se han identificados los espacios para compartir conocimiento, pero no son espacios formales por la identidad.

En la segunda categoría de consolidación de la cultura de compartir y difundir, se evaluaron 5 criterios:

- Se cuenta con espacios formales para compartir y retroalimentar el conocimiento: se cuentan con los espacios para crear conocimiento, pero no se ha evaluado su efectividad y no se han propuesto mejoras para las áreas de la entidad.
- Participar en espacios nacionales e internacionales de gestión del conocimiento: se participan en espacios, queda documentado la mayoría del conocimiento generado, pero no se comparte la experiencia de cada uno de los miembros de la entidad.
- Participan activamente en redes de conocimiento: el conocimiento se transfiere en la entidad, pero frente a otras entidades del esto no se realiza.
- Se cuenta con alianzas para fomentar soluciones innovadoras: se cuenta con alianzas estratégicas para innovar su funcionamiento, pero lamentablemente no se aprovechan para ejecutar mejoras en la entidad.

- Mantienen cooperación con otras entidades: la entidad debe tener privacidad y confidencialidad en la mayoría de su información, pero es importante buscar la forma de cooperar con otras instituciones y facilitar el intercambio del conocimiento.

7.3. Propuesta de intervención.

Después de realizar el análisis de la herramienta de autodiagnóstico, con el modelo MIPG, se puede observar que el modelo cumple con las necesidades de la JEP, es una herramienta que puede mejorar los resultados de la entidad. El modelo propicia el desarrollo de acciones para compartir el conocimiento entre los servidores públicos, con el objetivo de garantizar su apropiación y aprovechamiento; así mismo, promueve la construcción de una cultura de análisis y retroalimentación para el mejoramiento continuo.

La dimensión de Gestión del conocimiento facilita a la entidad aprender de sí misma y de su entorno de una manera fácil (Aprender haciendo) y analítica generando mejores productos y servicios a los ciudadanos. El modelo MIPG, nace en el sector público colombiano con el objetivo de utilizar el conocimiento para consolidar y enriquecer la gestión institucional.

Con los resultados obtenidos se propone el siguiente plan de acción para cada uno de los componentes:

7.3.1 Planeación:

Como primera medida se hace importante poder identificar, capturar, clasificar y organizar el conocimiento explícito que los usuarios internos de la entidad poseen en medios digitales y/o en sistemas informáticos, esto con el fin de poder desarrollar una estrategia que este articulada con las políticas de gestión documental, ya que este debe de ser de fácil acceso. Para esto, se tiene diseñado hacer una encuesta que estará desarrollada en la plataforma Microsoft Forms . Lo anterior es debido a que esta tecnología es con la que se cuenta en la entidad para este tipo de actividades y hace parte del paquete de ofimática que se utiliza en la entidad. Microsoft Forms permite

descargar gráficos estadísticos e informes de las preguntas realizadas, los cuales servirán como apoyo a organización y procesamiento del inventario de conocimiento explícito actualizado.

La encuesta tiene preguntas abiertas y de una sola respuesta y son las siguientes:

- ¿Qué entiende usted por conocimiento?
- ¿Cada cuanto se capacita en procesos y/o procedimientos en la entidad?
- ¿Cuál cree que es la habilidad más importante que se requiere poseer según su área de trabajo?
- ¿Considera que debe de ser capacitado en su área?
- ¿Considera que debe de ser capacitado en otra área?
- ¿Cuál es el conocimiento con el cual se destaca más?

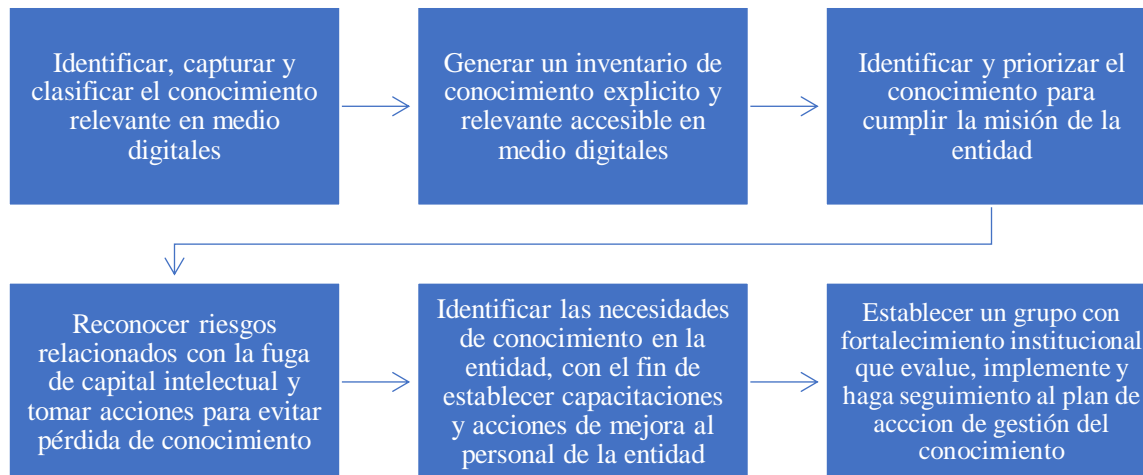
Una vez realizadas, almacenadas y procesadas en el sistema las preguntas, se puede identificar cual es el conocimiento más relevante y no relevante que requieren los colaboradores para cumplir la misionalidad de la entidad. De igual forma se hace importante generar con el apoyo del área de Tecnologías de la Información y Comunicación la identificación y puesta en marcha de estrategias de mitigación de los riesgos asociados al extravío y/o fuga del capital intelectual, esto con el fin de tomar las medidas y/o decisiones necesarias para evitar la pérdida, manipulación y accesos no autorizados del conocimiento explícito.

Una vez el conocimiento relevante de la entidad se tenga identificado y procesado, se pueden establecer las necesidades que están asociadas a la formación y capacitación que el personal requiere para el cumplimiento a cabalidad de sus actividades. Se pueden establecer convenios con entidades de formación en diferentes áreas o capacitaciones con el personal interno de la entidad.

Por último, en la planeación se establece un grupo de personas de área de Fortalecimiento Institucional, que haga la función de evaluar, implementar, seguimiento y tome las decisiones necesarias para realizar una mejora continua del plan de acción de la Gestión

del Conocimiento en la Jurisdicción Especial para la Paz, siguiendo el flujo de la gráfica 6.

Gráfica 6. Diagrama de secuencia de la planeación en la gestión del conocimiento.



Fuente. Elaboración propia de la aplicación del MIPG (2020).

7.3.2 Generación y producción:

En esta etapa se requieren implementar unas actividades de gestión las cuales tendrán como objetivo la generación y producción de nuevo conocimiento, encaminado a la mejora y aumento de posibilidades de cumplimiento a los objetivos de la entidad.

Como primera medida se hace necesario establecer métodos de creación de conocimiento para producir soluciones que sean efectivas a los diferentes problemas cotidianos de la entidad. Es importante tener en cuenta que se debe de tener identificado y/o diagnosticado los problemas que la entidad en cuanto a sus procesos, procedimientos y falta de conocimiento. Por otro lado, Fortalecimiento Institucional es el área que designará el espacio para la ideación e innovación de conocimiento explícito, en donde se pueden socializar y establecer mediante reuniones de las cuales se capturen las ideas plasmándolas en un documento que servirá como eje fundamental

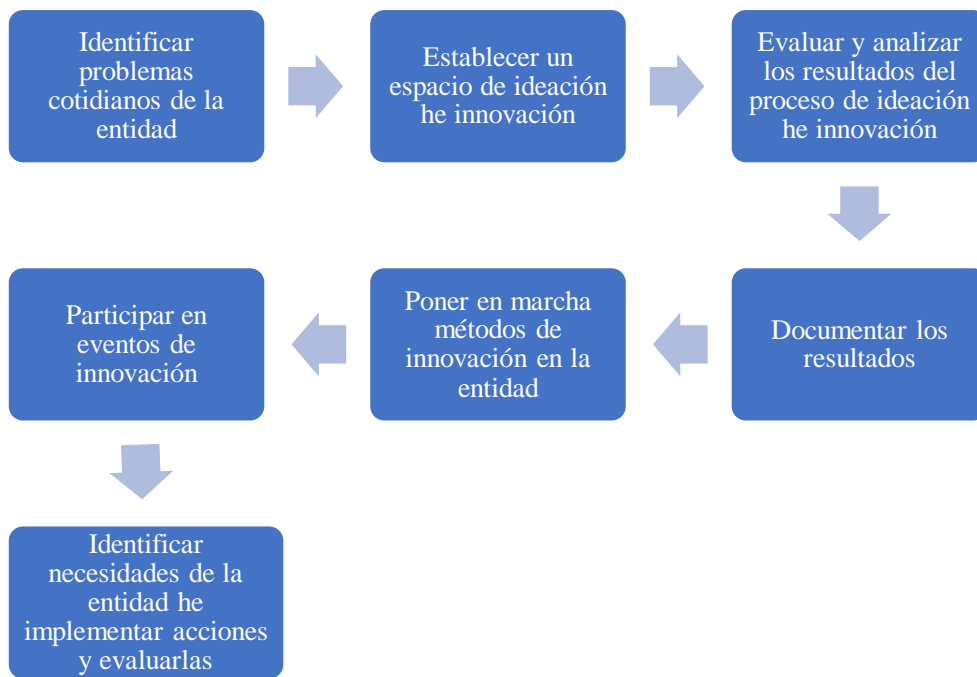
para la evaluación y análisis de creación del nuevo conocimiento. A continuación, se presenta las partes del documento guía:

1. Describa de la idea.
2. Importancia de la idea en la entidad.
3. Que habilidades requiere para crear, implementar la idea.
4. Que debilidades tienes la idea.
5. Cuáles son las oportunidades de mejora que la idea genera para la entidad.
6. Cuáles son las fortalezas de la idea.
7. Cuáles son las posibles amenazas que se pueden generar al implementar la idea.

Una vez se tengan los resultados del documento guía, ya se tiene identificado cuales son las necesidades en cuanto a los temas que se deben adquirir para dar cumplimiento a la idea. Hay que aclarar que, Fortalecimiento Institucional es la encargada de evaluar si es pertinente o no el tema teniendo en cuenta el producto que sale de documento guía. Si la respuesta es positiva se deben establecer convenios con universidades o instituciones de educación en donde se aborden los temas que se desea aprender. De otro lado también se puede tener en cuenta la participación en eventos de innovación, eventos académicos nacionales o internacionales como asistente donde se genere conocimiento y se pueda capturar y distribuir.

Por último, se debe de condensar en un repositorio el conocimiento adquirido teniendo en cuenta que se debe de almacenar los materiales, guías y/o documentos entregados en las capacitaciones, esto con el fin de que estén al alcance o se puedan distribuir a los usuarios interesados, ver gráfica 7.

Gráfica 7. Diagrama de secuencia de la generación y producción de conocimiento.



Fuente. Elaboración propia de la aplicación del MIPG (2020).

7.3.3 Herramientas de uso y apropiación:

En este acápite se deben identificar, apropiar y establecer el uso de los repositorios de conocimiento y evaluar las herramientas de uso y apropiación.

Como primera medida de se debe de identificar y realizar evaluaciones del funcionamiento de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento, esto con el fin de poder establecer si se requiere un sistema de información o con los actuales se pueden implementar competencias para la gestión del conocimiento.

Una vez realizado el diagnostico se deben priorizar las necesidades en cuanto a tecnología se habla, esto con el fin de gestionar el conocimiento dentro de las dependencias de la entidad para dar a conocer los diferentes procesos y procedimientos que se realizan al interior, así mismo se debe contar con el aporte del área de Sistemas de Información, esto con el fin de desarrollar o establecer un sistema que permita el acceso a un repositorio que se encontrara en la intranet.

Por otro lado, es importante contar con repositorios de conocimiento de fácil acceso y socializados al interior de la entidad, mediante capacitación y/o campañas de difusión, para que los usuarios puedan acceder, adquirir y despejar dudas con respecto a temas concretos de otras áreas. De igual forma, este repositorio debe alojar información correspondiente a buenas prácticas y a lecciones aprendidas.

Por consiguiente, se debe diseñar una campaña, publicitaria con el fin de que los usuarios tengan acceso al repositorio y se pueda fomentar la generación de ideas, para mejorar los procesos y procedimientos al interior de la Entidad. Así mismo, se deberá guiar a las áreas de la jurisdicción y a quienes lo requieran en el marco de implementación de estrategias transversales de gestión del conocimiento.

Por último, se debe plantear acciones a corto, mediano y largo plazo, esto con el fin de revisar los logros nuevos y los retos que de ahí surjan, los cuales deberán ser evaluados periódicamente, para el mejoramiento constante de la gestión del conocimiento.

7.3.4 Analítica institucional:

Para este componente después de realizar el análisis de la herramienta se propone el siguiente plan de mejora:

- Capacitar personal en herramientas de captura de datos e información de la entidad y sus principales usos.
- Elaborar los procedimientos más importantes para la generación del conocimiento para la JEP, cumplimiento con los requisitos del programa de gestión documental.
- Diseñar una herramienta o sistema de información para que los usuarios de la JEP en una sola plataforma digital puedan acceder a la mayoría de la información, esto facilitará el análisis de datos y poder evaluar los efectos de las decisiones de que se toman a diario.
- Implementar tableros de control (dashboard) en cada una de las áreas de la entidad para realizar seguimiento a los indicadores.
- Realizar análisis de los datos e información derivados de las herramientas de medición y evaluación de la entidad, de manera integral, con el propósito de fortalecer la visión estratégica de las personas que laboran en la entidad.

- Divulgar los análisis de la gestión de la entidad, de acuerdo con las estrategias de comunicación organizacional.

7.3.5 Cultura de compartir y difundir:

Con el análisis de los resultados se propone el siguiente plan de acción.

- Documentar las buenas prácticas realizadas en la organización siguiendo los lineamientos del plan de gestión documental
- Elaborar y Divulgar la memoria histórica institucional, contar con el apoyo de las personas con mayor experiencia y trayectoria en la institución para crear estas publicaciones. Publicar de acuerdo con el plan estratégico de comunicaciones.
- Diseñar una metodología de mentoring, con el objetivo de evitar fuga de conocimiento en la entidad.

8. Conclusiones

Una vez aplicada la encuesta en la Jurisdicción Especial para la Paz, se pudo evidenciar que surge la necesidad de crear una propuesta de un modelo de gestión del conocimiento; esto con el fin de obtener un crecimiento de capital intelectual y que el uso del conocimiento organizacional producido anualmente sea útil.

La pregunta de investigación que se quiso responder mediante la realización del presente trabajo, se refiere a cuál es el modelo de Gestión del Conocimiento que más se adapta para mejorar los procesos y procedimiento de la Jurisdicción Especial para la Paz.

Aunado a lo anterior, se pudo formular y proponer un modelo que se ajusta a las necesidades de la Entidad, teniendo en cuenta el conocimiento tácito y explícito que ayuda a los usuarios internos a adquirir las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

El diagnóstico realizado a través de la encuesta, determinó unas necesidades de capacitación a nivel interno en las diferentes áreas que componen la jurisdicción, ya que se evidenció que en muchas de las respuestas no sabían los encuestados que era un modelo de Gestión de Conocimiento y como a través de este se puede adquirir, procesar, apropiar y difundir el saber de lo que se está tratando.

Por otro lado, los modelos consultados en las diferentes bibliografías, aportaron las características necesarias para la propuesta del modelo de gestión del conocimiento que se sugirió en la Jurisdicción Especial para la Paz.

Teniendo en cuenta el desarrollo del trabajo, se puede suscitar que la gestión del conocimiento es una herramienta elemental y primordial que toda Entidad debe tener encajando dentro de los procesos y procedimientos, esto de la mano con las estrategias y objetivos que facilitan la creación del nuevo conocimiento, todo esto con el fin del mejoramiento continuo y aumento de la posibilidad de cumplimiento de la visión y misión de la jurisdicción.

Con el desarrollo del presente trabajo, se espera que dicho modelo ayude a desarrollar en la jurisdicción la aplicación de buenas prácticas en la gestión del conocimiento, así

mismo, se espera una mejor calidad en la solución de los problemas cotidianos que surjan con el día a día; todo esto de la mano con los sistemas que nos ofrece el área de Tecnologías de la Información y Comunicación.

Por consiguiente, el área de Fortalecimiento Institucional debe verificar si se está cumpliendo con los resultados de la propuesta, así mismo, debe desarrollar anualmente encuestas para revisar si se cumple con el objetivo y si los usuarios están haciendo uso del modelo de gestión de conocimiento propuesto.

Así las cosas, también se debe tener en cuenta que, si los usuarios internos están desarrollando nuevos conocimientos, estos deben ser aplicados y almacenados según el modelo propuesto en aras a poder difundir y mantener el conocimiento.

9. Recomendaciones

El modelo de gestión del conocimiento propuesto, requiere que la información y los datos estén de forma centralizada, por lo tanto, se hace necesario que, con la ayuda del área de Tecnologías de la Información, un espacio en donde se tenga almacenado todo el repositorio de la información que se requiere mantener y gestionar.

De lo anterior, se debe gestionar los datos la entidad, teniendo en cuenta que, los usuarios internos, deben tener las herramientas y conocimientos necesarios para poder realizar los análisis de la información y poder así crear nuevos conocimientos.

Por otro lado, para lograr una adecuada gestión del conocimiento, es indispensable la utilización de las tecnologías de información como herramientas principales para la adquisición, apropiación y difusión del conocimiento, aspecto que nos hace sugerir el fortalecimiento de las competencias de la Entidad.

Aunado a lo anterior, un aspecto relevante es la mejora del proceso de selección del personal ya que, de acuerdo a sus habilidades se puede fortalecer el capital intelectual y humano con el que cuenta la Entidad.

Por consiguiente, es importante tener en cuenta que el conocimiento se adquiere a través de la información y que este debe estar plasmado en documentos que respalden el accionar de la jurisdicción, se hace necesario tener un sistema de gestión documental, que sea eficiente y eficaz, manteniendo la información actualizada en tiempo real.

Así mismo, se deben de tener establecidos los parámetros y procedimientos para la recolección de datos de calidad que permitan llevar a cabo un análisis para la toma de decisiones basadas en evidencias.

Se recomienda anualmente la realización de encuestas y de grupos de trabajo, para tratar sobre la gestión del conocimiento, creando espacios de interlocución, con el objetivo de generar una transferencia del conocimiento entre los usuarios internos más experimentados y los recién ingresados.

Para concluir, el modelo de gestión del conocimiento servirá como herramienta para mantener disponible la información dentro de la Jurisdicción especial para la Paz,

haciendo que fluya y sea accesible para cualquier usuario interno, esto con el fin de que se pueda apropiar y aplicar dentro de las áreas de trabajo.

Referencias Bibliográficas

Andersen, A. (1999). *El management en el siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década.* . Buenos Aires: Granica.

Arias, A., & Blanco, C. (2007). La gestión de conocimientos en entidades de conocimiento. El caso de los laboratorios académicos y de las empresas de base tecnológica en Europa. (U. d. Norte, Ed.) *Pensamiento y Gestión*(22), 168-190.

Batt, G. (2001). Knowledge management in organisations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.

Bukowitz, W., & Williams, R. (1999). *The knowledge Management Fieldbook.* London: Financial times Prentice Hall.

Calle, M., & Ibarra, A. (2019). Jurisdicción Especial para la Paz: fundamentos teóricos y características de la justicia transicional en Colombia. *Análisis Político*, 32(96), 3-20.

Cancillería. (11 de Diciembre de 2016). *Cancillería. Ministerio de Relaciones Exteriores.* Obtenido de Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera:
https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Fotos2016/12.11_1.2016nuevoacuerdofinal.pdf

Collison, C., & Parcell, G. (2003). La gestión del conocimiento. *Business Paidos*, 99, 221.

Davenport, T. (1997). *Information Ecology: Mastering the information and knowledge environment.* New York: Oxford University Press.

Davenport, T., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben.* Buenos Aires: Prentice Hall.

- Davenprot, T., De Long, D., & BEERS, W. (1997). *Building successful knowledge management projects*. . Center for Business Innovation.
- Díaz, L. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista Escuela de Administración y negocios*(61), 39-67.
- Función Pública. (15 de 3 de 2020). *Modelo integrado de planeación y gestión*.
Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
- Galindo, L. (2019). Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia. *SIGNOS*, 181-197.
- Gómez, M. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. . Buenos Aires, Argentina: Brujas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. . México: McGraw Hill.
- Jurisdicción Especial para la Paz. (3 de marzo de 2020). *JEP*. Obtenido de JEP:
<https://www.jep.gov.co/JEP/Paginas/Jurisdiccion-Especial-para-la-Paz.aspx>
- Laudon, K., & Laudon, J. (2012). *Sistemas de información gerencial* (Decimosegunda ed.). Pearson Education.
- Meyer, M., & Zack, M. (1996). Obtenido de <http://sloanreview.mit.edu/article/the-design-and-development-of-information-products/>
- Ministerio de Justicia. (s.f.). Acto Legislativo “por medio del cual se crea un título de disposiciones transitorias de la constitución para la Terminación del Conflicto armado y la Construcción de una Paz estable y Duradera y se dictan otras disposiciones”. Bogotá, Distrito Capital, Colombia. Recuperado el 11 de Marzo de 2020, de <https://www.minjusticia.gov.co/Portals/0/pdfs/ABC%20JEP.pdf>
- Montañez, L. (2016). Medición de la madurez de la gestión del conocimiento en la escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería de la UNAD. *UNAD*.

- Montoro, G. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos metodológica y praxis*. Ediciones Trea, S. L.
- Newman, B., & Conrad, K. (2020). A framework for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies. . *Conf. On Practical Aspect of Knowledge Management*. Basel, Switzerland.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. . México: Oxford University Press.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a Estudio. *Int. J. Morpholol*, 35(1), 227-232.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar. No. 37. P(37)*, 25-39.
- Spek, R., & Spijkervet, A. (1997). *Knowledge management: Dealing intelligently with knowledge*. CIBIT.
- Tejedor, B., & Aguirre, A. (1998). *Modelo KPMG: Knowledge Management*. . Obtenido de Obtenido de <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos>