



**Modelo de gestión del conocimiento para los procesos administrativos de la  
Biblioteca de la Universidad El Bosque**

Edisson David Camelo Arévalo

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Bogotá, Colombia

2 de octubre de 2024

**Modelo de gestión del conocimiento para los procesos administrativos de la  
biblioteca de la Universidad El Bosque**

**Edisson David Camelo Arévalo**

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

**Magister en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos**

Director (a):

Marcela Delgado Ortiz

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Bogotá, Colombia

2 de octubre de 2024

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024

A mi familia por recibir siempre con una  
sonrisa mis iniciativas, metas y  
crecimiento profesional recordándome la  
frase “quien tiene el conocimiento tiene el  
poder” de sir Francis Bacon.

### **Agradecimientos**

Agradezco primero a Dios y la vida por las oportunidades de crecimiento personal y profesional que se presentaron a lo largo de esta Maestría, a mi familia y amigos por valorar el tiempo que dejé de compartir con ellos dada la importancia y satisfacción que representa esta formación para mí. De manera especial agradezco a mis 21 compañeros de trabajo, a los diferentes expertos que validaron técnicamente mis instrumentos de evaluación haciendo un alto en el camino para entregarme información valiosa que se refleja en este documento y a la Directora de la Biblioteca de la Universidad El Bosque por avalar el desarrollo de esta propuesta en esta dependencia. Destaco la dedicación y empatía del director, docentes del programa y la directora de este trabajo de grado ya que en diferentes espacios académicos se enfocaron y preocuparon, más allá de las calificaciones, por enriquecer mi desarrollo profesional y personal a través de la combinación de experiencia en el sector empresarial y los diferentes enfoques teóricos. Esto me llena de felicidad y motivación para seguir formándome y aplicando lo aprendido en los diferentes escenarios profesionales que se me presenten.

## Resumen

El presente trabajo de Grado aborda la gestión del conocimiento para los procesos de la Biblioteca de la Universidad El Bosque. Se busca que la información sea accesible y comprensible para todos los colaboradores. Se realizó un diagnóstico soportado en encuestas, análisis DOFA, análisis PESTEL y evaluación del grado de madurez en la gestión del conocimiento. Allí se identifican oportunidades de mejora específicas para esta dependencia en relación con la gestión del conocimiento. A partir de estos resultados, se propone un modelo a la medida que organiza y estructura el conocimiento tomando como referente diferentes modelos teóricos apoyado en tecnologías disponibles y de uso frecuente por estos colaboradores. Se incluye un plan de intervención de 8 semanas que relaciona estrategias para fortalecer la comunicación interna, mejorar la documentación y asegurar que el conocimiento crítico se retenga y computase eficazmente entre el equipo. Como resultado de la presentación de este modelo y su plan de implementación al equipo estratégico de la Biblioteca se destaca dentro de las victorias tempranas que se cuenta con el visto bueno y la asignación de tiempo para socializar y realizar una prueba piloto con todo el staff de la Biblioteca en el segundo semestre de 2024 en su habitual jornada de integración donde se identificará el grado de eficiencia de las actividades propuestas tomando como referencia aspectos de la cultura organizacional y los diferentes aspectos a evaluar para la transformación del modelo desde su concepción como proyecto a un proceso permanente en esta dependencia para la consolidación de un entorno de trabajo más cohesionado y con colaboradores altamente empoderados que valoran y promueven el aprendizaje continuo en esta dependencia.

**Palabras clave:** Modelo de gestión del conocimiento, Biblioteca universitaria, Grado de madurez de la G.C, Diagnóstico organizacional, Conocimiento tácito, Conocimiento explícito.

### **Abstract**

This degree work deals with knowledge management for the processes of the Library of Universidad El Bosque. The aim is to make the information accessible and understandable for all collaborators. A diagnosis was made based on surveys, SWOT analysis, PESTEL analysis and evaluation of the degree of maturity in knowledge management. Specific opportunities for improvement were identified for this unit in relation to knowledge management. Based on these results, a tailor-made model is proposed that organizes and structures knowledge using different theoretical models as a reference, supported by available technologies frequently used by these collaborators. An 8-week intervention plan is included that relates strategies to strengthen internal communication, improve documentation and ensure that critical knowledge is retained and computed effectively among the team. As a result of the presentation of this model and its implementation plan to the Library's strategic team, one of the early victories is the approval and allocation of time to socialize and conduct a pilot test with the entire Library staff in the second semester of 2024 during their regular integration day, where the degree of efficiency of the proposed activities will be identified, taking into account the following aspects of the proposed activities taking as a reference aspects of the organizational culture and the different aspects to be evaluated for the transformation of the model from its conception as a project to a permanent process in this unit for the consolidation of a more cohesive work environment and with highly empowered collaborators who value and promote continuous learning in this unit.

**Keywords:** Knowledge management model, University library, Knowledge management maturity level, Organizational diagnosis, Tacit knowledge, Explicit knowledge.

## Contenido

	<b>Pág.</b>
1. Introducción.....	12
2. Objetivos .....	14
2.1. Objetivo general .....	14
2.2. Objetivos específicos .....	14
3. Justificación.....	15
4. Marco Institucional .....	17
4.1. Presentación de la institución .....	17
4.1.1. Objeto social e información general .....	17
4.2. Referentes estratégicos .....	17
4.2.1. Historia.....	17
4.2.2. Misión .....	18
4.2.3. Visión .....	19
4.2.4. Objetivos estratégicos .....	19
4.3. Estructura Organizacional .....	20
4.3.1. Organigrama .....	21
4.3.2. Mapa de procesos.....	22
4.4. Productos y servicios ofertados.....	23
4.5. Análisis del sector .....	24
5. Marco de Referencia .....	27
5.1. Dato, información, conocimiento y sabiduría .....	27
5.2. Dimensiones y cadena de valor del conocimiento .....	28
5.3. Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi.....	31
5.4. Modelo de Wiig de la gestión del conocimiento .....	34
5.5. Teoría del aprendizaje organizacional de Argyris y Schön .....	35
5.6. Modelo Cynefin de Dave Snowden .....	36
5.7. Teoría de la práctica social de John Seely Brown y Paul Duguid .....	37
5.8. Otros métodos y fundamentos teóricos .....	38
6. Diseño Metodológico.....	42
6.1. Tipo de investigación.....	42
6.2. Análisis externo.....	43
6.3. Análisis interno.....	44
6.4. Población, muestra y ficha técnica .....	45

6.5.	Identificación de variables .....	46
6.6.	Instrumento de medición .....	50
6.7.	Validación del instrumento de medición .....	55
7.	Diagnóstico Organizacional.....	62
7.1.	Análisis externo.....	62
7.1.1.	Análisis PESTEL .....	62
7.1.2.	Matriz EFE .....	66
7.2.	Análisis interno.....	68
7.2.1.	Resultados de la encuesta .....	68
7.2.2.	Matriz EFI.....	73
7.2.3.	Matriz de evaluación del grado de madurez de la gestión del conocimiento. 75	
8.	Modelo propuesto.....	82
8.1.	Objetivo del modelo de gestión del conocimiento propuesto .....	83
8.2.	Aspectos operativos .....	83
8.2.1.	Identificación, creación, organización, almacenamiento y transferencia del conocimiento .....	84
8.3.	Kit de herramientas para la gestión del conocimiento.....	86
8.3.1.	Instrumento BETA.....	86
8.3.2.	Caracterización del conocimiento (monday.com) .....	87
8.3.3.	Tanque de ideas .....	90
8.3.4.	Juego de roles.....	91
8.4.	Control de cambios .....	92
8.5.	Actores dentro del modelo propuesto .....	92
8.5.1.	Gestor del conocimiento.....	92
8.5.2.	Mentor.....	93
8.5.3.	Caracterizador.....	93
8.5.4.	Dirección de la Biblioteca .....	93
8.6.	Evaluación y retroalimentación del modelo propuesto.....	94
9.	Plan de intervención.....	95
9.1.	Fases de implementación.....	95
9.1.1.	Validación de funciones por procesos .....	95
9.1.2.	Roles y alcance del caracterizador.....	95
9.1.3.	Plan de formación en propiedad intelectual y gestión documental.....	95
9.1.4.	Jornada de inmersión en el modelo de GC .....	96

9.1.5. Actualización de plan de incentivos.....	96
9.1.6. Priorización de procesos críticos.....	97
9.1.7. Implementación y socialización de resultados.....	97
9.2. Recursos.....	100
9.3. Costos de implementación.....	100
9.4. Indicadores de seguimiento.....	103
9.5. Beneficios de la implementación del modelo.....	103
10. Conclusiones y Recomendaciones.....	105
10.1. Conclusiones.....	105
10.2. Recomendaciones.....	106
11. Referencias.....	107
12. Anexos.....	113

### Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1.....	21
Figura 2.....	22
Figura 3.....	26
Figura 4.....	28
Figura 5.....	30
Figura 6.....	31
Figura 7.....	32
Figura 8.....	37
Figura 9.....	39
Figura 10.....	40
Figura 11.....	41
Figura 12.....	44
Figura 13.....	45
Figura 14.....	68
Figura 15.....	81
Figura 16.....	84

### Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1.....	29
Tabla 2.....	32
Tabla 3.....	35
Tabla 4.....	42
Tabla 5.....	46
Tabla 6.....	47
Tabla 7.....	48
Tabla 8.....	57
Tabla 9.....	67
Tabla 10.....	69
Tabla 11.....	74
Tabla 12.....	75
Tabla 13.....	76
Tabla 14.....	98
Tabla 15.....	101
Tabla 16.....	101
Tabla 17.....	102
Tabla 18.....	103

## 1. Introducción

La Biblioteca de la Universidad El Bosque, fundamental en el entramado académico de la institución, enfrenta una problemática significativa relacionada con la gestión del conocimiento y la eficiencia administrativa. En el contexto del reto 5 del plan de desarrollo institucional, se reconoce la necesidad de transformar la arquitectura organizacional y fortalecer los procesos decisionales basados en información veraz y oportuna (Universidad El Bosque, 2022b).

La gestión del conocimiento se constituye como un componente esencial en la operatividad de las organizaciones modernas. Esta disciplina no solo implica la recopilación y almacenamiento de información, sino también la creación, transferencia y aplicación del conocimiento de manera efectiva y eficiente. Una gestión del conocimiento adecuada asegura que las competencias, habilidades y experiencias acumuladas no se pierdan con la rotación de personal, sino que se integren en la cultura organizacional y se utilicen para mejorar continuamente los procesos y servicios.

Los antecedentes recientes, como el informe de sostenibilidad de 2022, subrayan la importancia de contar con un personal altamente capacitado y versátil para satisfacer las crecientes exigencias de los usuarios (Biblioteca Universidad El Bosque, 2023). No obstante, la Biblioteca ha experimentado una serie de desafíos derivados de la alta rotación de personal y la insuficiente documentación y transferencia de conocimientos técnicos. Estos eventos han desencadenado retrasos y disminuciones en la calidad de los servicios ofrecidos, afectando negativamente la misión educativa de la Universidad (Biblioteca Universidad El Bosque, 2023; Universidad El Bosque, 2022b).

En este contexto, se formula la pregunta de investigación: ¿Cómo gestionar adecuadamente el conocimiento en la Biblioteca de la Universidad El Bosque de manera que se mejore la transferencia de información y el aprendizaje de sus procesos?

Para dar respuesta a esta pregunta, el presente documento se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Introducción
- Objetivos
- Justificación
- Marco institucional
- Marco de referencia
- Diseño metodológico
- Diagnóstico organizacional
- Modelo propuesto
- Plan de intervención
- Conclusiones y recomendaciones
- Referencias

Este documento busca no solo proporcionar una solución técnica a los problemas de gestión del conocimiento en la Biblioteca de la Universidad El Bosque, sino también impulsar un cambio profundo en la cultura organizacional que asegure la continuidad y eficiencia de los procesos administrativos y académicos, fundamentales para la misión educativa de la Universidad.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión del conocimiento para los procesos administrativos de la Biblioteca de la Universidad el Bosque con el fin de consolidar la transferencia y apropiación de conocimiento en los colaboradores de esta dependencia.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para definir las variables que se requieren en la construcción del modelo de gestión del conocimiento en la Biblioteca de la Universidad El Bosque.
- Realizar un análisis situacional externo e interno, que permita determinar el grado de madurez de gestión del conocimiento para la Biblioteca de la Universidad El Bosque.
- Estructurar el Modelo de Gestión de Conocimiento alineado al enfoque estratégico de la Biblioteca de la Universidad El Bosque.
- Definir el plan y requisitos para la implementación del modelo estratégico de gestión del conocimiento propuesto a la Biblioteca de la Universidad El Bosque.
- Validar la propuesta del Modelo estratégico de gestión del conocimiento con base en la evaluación y retroalimentación del área estratégica de la Biblioteca de la Universidad El Bosque.

### 3. Justificación

Ya que anteriormente no se ha abordado la gestión del conocimiento como un modelo, este proyecto permitirá proporcionar información clave sobre el estado actual, grado de madurez y diagnóstico sobre la gestión del conocimiento, lo cual articulado con un plan de mejora focalizado a sus necesidades se convierte en una ventaja para la Dirección y los encargados de la toma de decisiones ya que no se aborda el conocimiento con un enfoque reactivo sino preventivo y basado en evidencia.

El modelo de gestión del conocimiento propuesto impactará directamente en:

- Reducción de tiempos de inducción
- Reducción de tiempos en adaptación al cargo de personas nuevas o ascendidas
- Mayor disponibilidad de colaboradores preparados para desempeñarse en diferentes funciones y responder a todas las actividades requeridas por la Biblioteca.
- Flexibilidad en el diseño y actualización de perfiles del cargo de la Biblioteca.
- Aprendizaje continuo en diferentes niveles y procesos.
- Acceso a la información y ubicuidad de esta para todos los colaboradores de la Biblioteca.

Lo anterior converge en una mayor competitividad y consolidación de los resultados de sus procesos.

Adicionalmente este modelo de gestión del conocimiento propuesto le permitirá a la Biblioteca de la Universidad El Bosque estar preparada para la evolución de sus procesos por medio de fuentes de conocimiento caracterizadas en cada uno de estos y la posible aplicación a certificaciones de calidad y similares en menor tiempo que desde un enfoque tradicional de gestión por procesos ya que se proyecta como un elemento integrador que va más allá de la gestión documental y la retención de información.

En relación con las tendencias sobre la gestión del conocimiento en bibliotecas se identificaron los siguientes casos de éxito:

- Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para la biblioteca de la Universidad Externado de Colombia – área de servicios - Bogotá D.C. 2019; En este caso se planteó la necesidad de caracterizar como procedimiento las actividades realizadas en el área de Servicios, dado los cambios generados por la incursión de las nuevas tecnologías, así como también alinear sus planes estratégicos hacia la capacitación del personal que allí labora (Gómez Gutiérrez, 2019).
- Gestión del conocimiento: usos y aplicaciones en bibliotecas académicas. Lima, Perú. 2020; En este proyecto, se planteó tomar la Gestión del Conocimiento como el mejor camino para estar a la vanguardia de la tecnología y el conocimiento integrando la gestión de la información, la documentación y el personal que labora en esta área (Pérez, 2020).

El modelo de gestión del conocimiento propuesto en este documento busca gestionar el conocimiento de una manera similar, adaptando elementos de estas y otras tendencias al contexto local de la Biblioteca de la Universidad El Bosque.

## **4. Marco Institucional**

A continuación, se proporciona la información de contexto organizacional, histórico, y estratégico de la Biblioteca de la Universidad El Bosque.

### **4.1. Presentación de la institución**

#### **4.1.1. Objeto social e información general**

La Biblioteca de la Universidad El Bosque es una unidad de apoyo académico que hace parte de la Vicerrectoría Académica de la Universidad El Bosque, institución sin ánimo de lucro (Universidad El Bosque, 2022a).

### **4.2. Referentes estratégicos**

#### **4.2.1. Historia**

Según información publicada en el sitio web de la Biblioteca de la Universidad El Bosque, esta es la historia de la Biblioteca:

En el año 1977 se fundó la Biblioteca, en las instalaciones de la Clínica El Bosque, allí estuvo en funcionamiento hasta el año 1994. Posteriormente, en el año 1989 obtuvo su nombre actual; el desarrollo de la colección se dio en febrero de 1994, trasladándose entonces al denominado Edificio El Reloj, conocido actualmente como bloque O. Hacia mayo del año 1998, se dio apertura al seminario taller para especialidades médicas y con este se dieron los primeros pasos a la apertura del conocimiento.

Con el pasar de los años, se vio la necesidad de crear un sistema de gestión bibliotecario, que permitiera de forma organizada brindar los servicios a los estudiantes, en este mismo sentido, en agosto de 2008, la institución consolidó su equipo de trabajo y así apoyar a toda a la comunidad educativa bajo una adecuada estructura orgánica. Por su parte, gracias a los canales de contacto alternos, nos acercamos con mayor inmediatez a nuestros usuarios.

Alineados con el plan estratégico de la Universidad, la Biblioteca también desarrolla su primer plan de desarrollo, en el que se planteó la necesidad de crear espacios más accesibles, hecho que se hizo realidad en febrero de 2013, con la remodelación de las instalaciones y la entrada en funcionamiento de nuevas tecnologías que facilitan el acceso a la información y a sus diferentes recursos.

Como una estrategia de co-creación del conocimiento, se crea el Programa Integral de Formación de la Biblioteca (PIF), con el cual se busca que los estudiantes adquieran habilidades en la búsqueda, escritura, publicación de documentos académicos y científicos. Por su parte, en febrero de 2019 se establece una herramienta para la masificación de la producción científica.

Ya en 2022, se busca la dinamización para la institución a través de la creación del servicio Bibliofaculty y para este año, se han ampliado los servicios de extensión bibliotecaria a la comunidad externa de la Universidad (Biblioteca Universidad el Bosque, 2023b).

#### **4.2.2. Misión**

A continuación, se cita la misión de la Biblioteca de la Universidad El Bosque:

La Biblioteca de la Universidad El Bosque es la extensión del conocimiento de su entorno. Se relaciona e interactúa con todas las áreas de la Universidad para apoyar los procesos académicos de aprendizaje, docencia e investigación, conectando a su comunidad y a la sociedad con la información, acompañándolos en los procesos de descubrimiento y creación de nuevo conocimiento. Para lograrlo, articula su infraestructura, recursos y servicios para:

- Construir, preservar, proveer y optimizar el acceso a recursos y servicios de información.

- Desarrollar permanentemente competencias en el usuario para la gestión de conocimiento.
- Crear espacios y ambientes para el desarrollo de experiencias de aprendizaje, creatividad, innovación, descubrimiento intelectual, producción y difusión del conocimiento (Biblioteca Universidad el Bosque, 2023b).

#### **4.2.3. Visión**

A continuación, se cita la visión de la Biblioteca de la Universidad El Bosque:

Ser reconocida en los próximos 7 años como ventaja competitiva de la Universidad. La Biblioteca será un referente para las bibliotecas universitarias a nivel local y regional. Se caracterizará por el alto nivel de calidad en el servicio, la experiencia de sus usuarios, el apoyo al crecimiento personal y profesional de sus visitantes y su aporte para el mejoramiento de la investigación y la calidad de la educación en Colombia (Biblioteca Universidad el Bosque, 2023b).

#### **4.2.4. Objetivos estratégicos**

A continuación, se citan los 7 objetivos estratégicos publicados por la Biblioteca de la Universidad El Bosque:

- EXPERIENCIA DEL USUARIO: Proveer servicios y experiencias de aprendizaje centrados en las necesidades del usuario.
- FORMACIÓN INTEGRAL: Contribuir a la formación de ciudadanos globales de conocimiento.
- AMBIENTES Y ESPACIOS: Articular recursos e infraestructura para crear ambientes que fomentan la gestión del conocimiento.
- ACCESO A LOS RECURSOS: Construir y desarrollar colecciones y ambientes adaptables a las necesidades de información.
- CALIDAD Y MEJORAMIENTO: Cumplimiento de normas y estándares de calidad. Fortalecimiento del equipo de trabajo.

- **ACADEMIA E INVESTIGACIÓN:** Apoyo a los procesos de investigación y estrategias para el aumento de su visibilidad e impacto.
- **ALIANZAS Y MERCADEO:** Fomento de una cultura de buen uso de la Biblioteca y posicionamiento de nuestro modelo a nivel institucional, local y regional (Biblioteca Universidad el Bosque, 2023b).

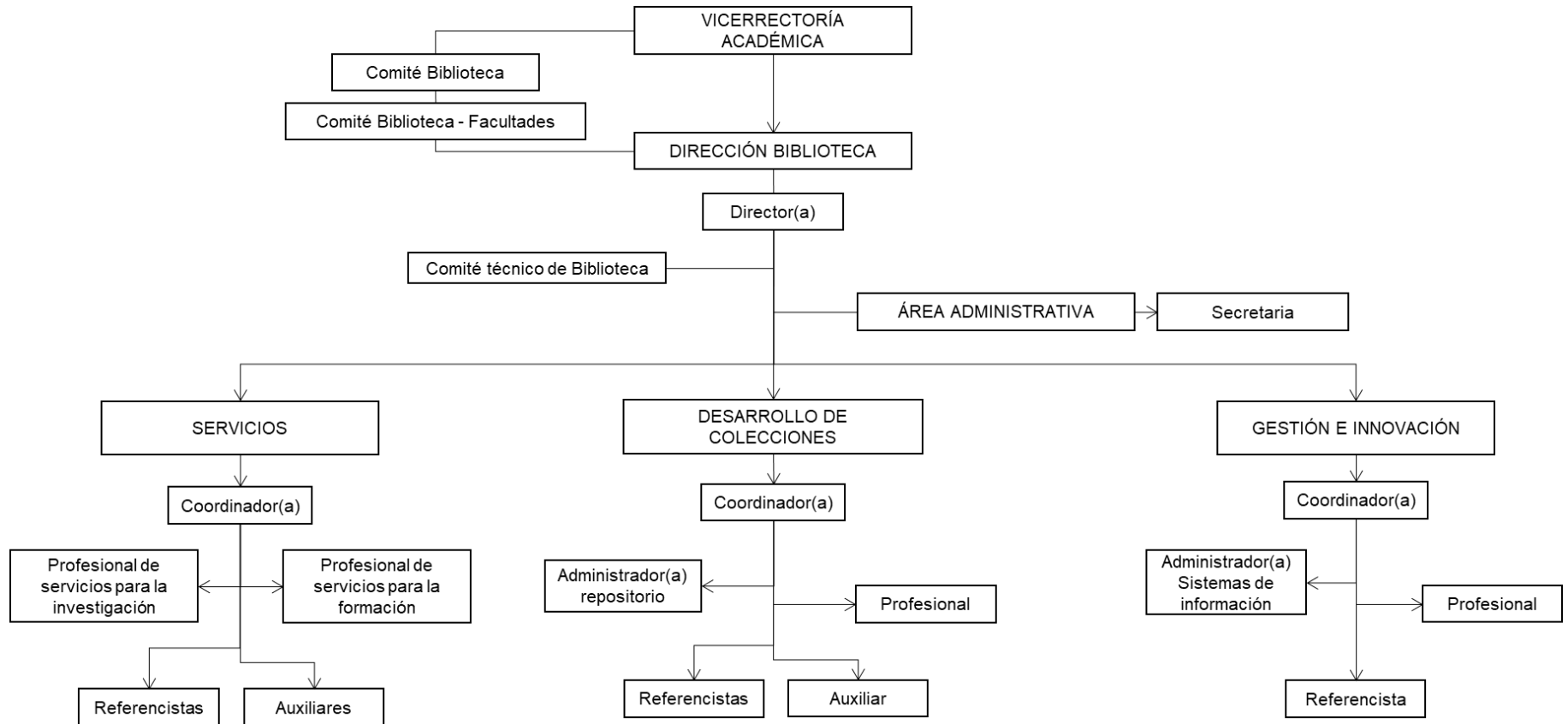
#### **4.3. Estructura Organizacional**

La Biblioteca de la Universidad El Bosque cuenta con un equipo multidisciplinar de 22 colaboradores expertos en diferentes temas como la bibliotecología, ingeniería, ciencias de la información, atención al usuario, entre otros. En las figuras 1 y 2 se describe de forma visual el organigrama y el mapa de procesos de esta.

### 4.3.1. Organigrama

Figura 1.

Organigrama de la Biblioteca de la Universidad El Bosque

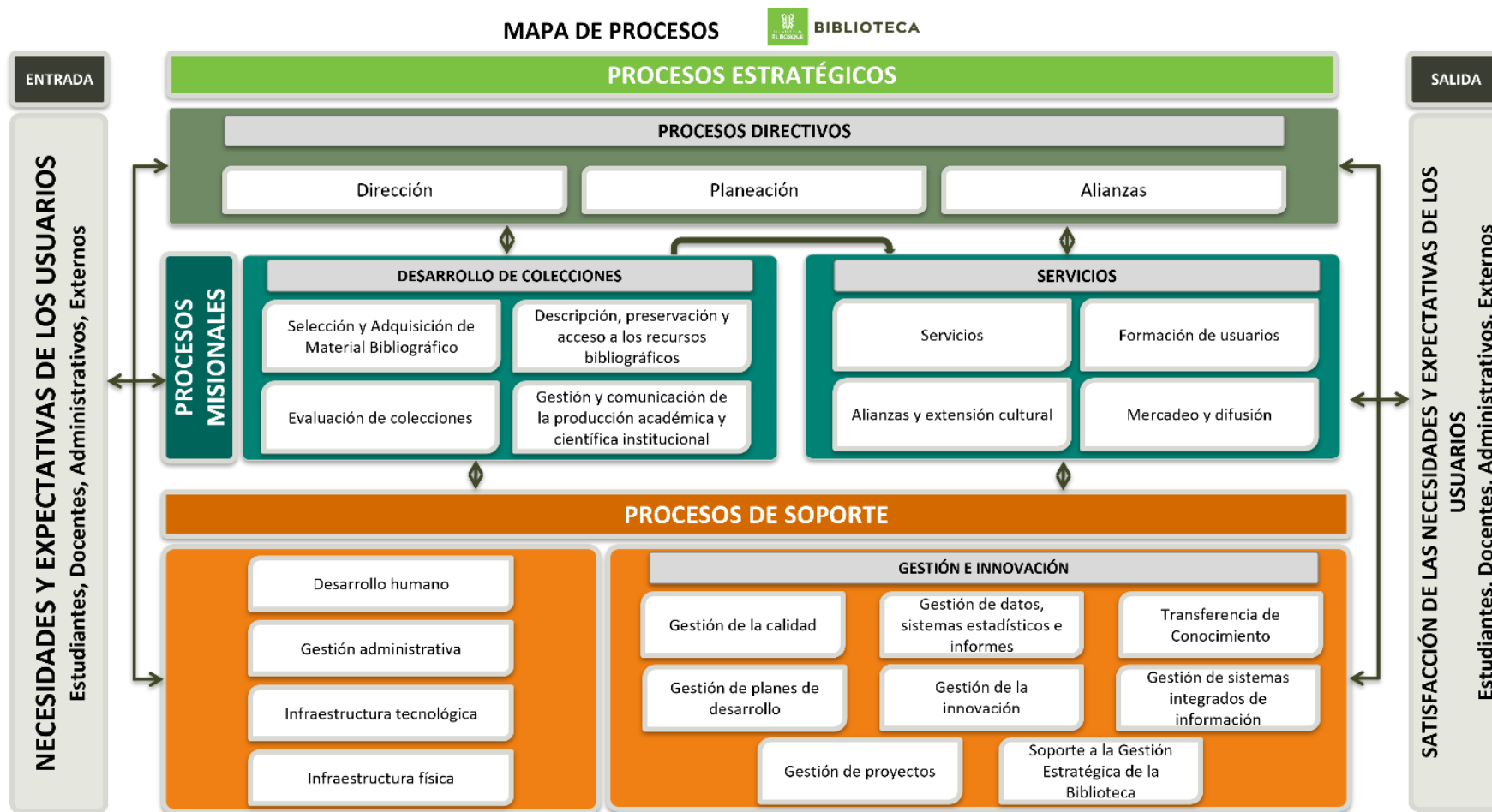


Nota. Adaptado de (Biblioteca Universidad el Bosque, 2023a)

4.3.2. Mapa de procesos

Figura 2.

Mapa de procesos de la Biblioteca de la Universidad El Bosque



Nota. Adaptado de (Biblioteca Universidad El Bosque, 2022).

#### **4.4. Productos y servicios ofertados**

La Biblioteca de la Universidad El Bosque cuenta con un portafolio de servicios que comprende la formación de usuarios, servicios de extensión, acceso a medios educativos, asesoría vía WhatsApp y otros servicios esenciales como el préstamo de colecciones, espacios y dispositivos (Biblioteca Universidad el Bosque, 2022).

Adicionalmente es una dependencia que proporciona información a las facultades, vicerrectorías, claustro, rectoría y otras partes interesadas en la gestión, acceso y aprovechamiento de los medios educativos por medio de informes especializados para la gestión estratégica en procesos de renovación de registro calificado, acreditación de alta calidad de los programas académicos y planes de mejoramiento desde la autoevaluación institucional basada en indicadores que son medidos y reportados en los proyectos y procesos de la Biblioteca. Dentro de sus productos generados desde sus procesos administrativos se encuentran:

- Informes de gestión para los programas académicos
- Informes de gestión presupuestal en medios educativos
- Estudio de disponibilidad y ocupación de los medios educativos
- Planes de adquisiciones por programa
- Plan de mantenimiento y actualización de recursos bibliográficos
- Análisis bibliográfico del syllabus de los programas académicos
- Bibliografías especializadas para cada programa académico
- Recursos digitales especializados de apoyo a los programas académicos
- Análisis de percepción de los servicios y recursos de la Biblioteca
- Estudios exploratorios de viabilidad para la apertura de programas académicos según búsqueda de tendencias y situación del mercado.

Adicionalmente se gestionan proyectos de investigación, gobernanza de datos y codificación de asignaturas entre otros que soportan el Plan de Desarrollo Institucional de manera conjunta con otras dependencias de la Universidad (Vargas, 2023)

#### 4.5. Análisis del sector

En Colombia existen diferentes asociaciones e instituciones que agrupan a las Bibliotecas según su naturaleza, sector y ubicación, algunas de ellas son:

- BiblioRed: red de bibliotecas públicas de Bogotá, está orientado por el Plan de Lectura y Escritura Leer Para la Vida y las políticas de desarrollo humano de la ciudad, lideradas desde la Dirección de Lectura y Bibliotecas de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (BibloRed, s/f).
- Consorcio Colombia: consorcio conformado por 58 Instituciones de Educación Superior (IES) entre públicas y privadas, 3 Centros de Investigación, la Asociación colombiana de Universidades – ASCUN y sus Bibliotecas (Consortio Colombia, 2020). La Biblioteca de la Universidad El bosque hace parte de este consorcio y representa los intereses de la Universidad El Bosque para la adquisición y negociación de recursos electrónicos como bases de datos, revistas especializadas y objetos virtuales de aprendizaje entre otros medios educativos.
- Ascolbi: tiene como principal misión agremiar, representar y fortalecer a los profesionales, estudiantes de Ciencia de la Información, Bibliotecología e instituciones bibliotecarias de Colombia, liderando la reflexión ética, disciplinar, el debate académico, científico, social y de política pública (Ascolbi, s/f). La Biblioteca de la Universidad El Bosque no tiene un vínculo directo con esta institución, sin embargo, algunos de sus colaboradores profesionales en Bibliotecología sí.
- Rumbo: la Red Universitaria Metropolitana de Bogotá es una red académica de Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación que responde a las necesidades actuales de la sociedad a través de procesos investigativos transversales e interdisciplinarios enfocados en innovación, ciencia y tecnología. Identificamos actores clave en la construcción de una sinergia entre asociados, sector privado y entidades públicas regionales, nacionales e internacionales, para aumentar el impacto de sus proyectos y buscar recursos para desarrollarlos (Idealist, 2020). La Biblioteca de la Universidad El Bosque no hace parte de esta red, sin embargo, participa como invitado y asiste a algunos eventos de interés.

Adicionalmente a nivel internacional existen diferentes instituciones que agremian y gestionan los estándares de las Bibliotecas, algunos de ellos son:

- IFLA: Declara en su sitio web que “es la voz global de las bibliotecas, representa los intereses de la profesión y trabaja para mejorar los servicios en todo el mundo. Nos beneficiamos de una membresía sólida, una comunidad profesional vibrante y una estrecha colaboración con los socios” (IFLA, s/f). La Biblioteca de la universidad El Bosque es miembro de esta institución.
- ALA: la misión de la Asociación Estadounidense de Bibliotecas es “proporcionar liderazgo para el desarrollo, promoción y mejora de los servicios bibliotecarios y de información y la profesión de la biblioteconomía con el fin de mejorar el aprendizaje y garantizar el acceso a la información para todos” (ALA, s/f). La Biblioteca de la Universidad El Bosque no es miembro de esta institución, sin embargo, se vale de sus estándares y publicaciones.
- ISTEAC: El Consorcio Iberoamericano para la Educación en Ciencia y Tecnología tiene como misión “ser una fuerza líder en impulsar el cambio socioeconómico y educativo en Iberoamérica, creando prosperidad y mejorando la calidad de vida en la región” (ISTEAC, s/f). La Biblioteca de la Universidad El Bosque suscribe anualmente la membresía a este consorcio con la finalidad de obtener acceso a plataformas tecnológicas para el envío y solicitud digital de documentos de otras Bibliotecas asociadas, así como la participación en eventos de su interés.

Existen aspectos del entorno de las bibliotecas académicas que influyen en la transformación de las tendencias relacionadas a sus servicios y recursos. Algunos de estos según el CRAI de la Universidad Del Rosario son:

- Ofertas académicas renovadas.
- Experiencias de aprendizaje.
- Credenciales alternativas.
- Enfoque educativo STEAM.
- Diversidad, equidad e inclusión.
- Valoración de la experiencia del usuario (CRAI Universidad Del Rosario, 2023).

Este cambio de tendencias lo representan con la siguiente figura:

**Figura 3.**

*Transformación de tendencias de las IES y las Bibliotecas en 2023*



*Nota.* Tomado de (CRAI Universidad Del Rosario, 2023).

## 5. Marco de Referencia

Para la comprensión de los diferentes conceptos, modelos y teorías que concluyen en este proyecto, se abordarán conceptos desde sus generalidades hacia temas específicos aplicables a la búsqueda de respuestas de la pregunta de investigación, a continuación, se definirá la gestión del conocimiento y posteriormente se mencionarán algunos modelos de los cuales se tomarán elementos clave para la elaboración de este proyecto aplicado.

### 5.1. Dato, información, conocimiento y sabiduría

Uno de los primeros autores en plantear un concepto diferente al filosófico que mencionó Platón y Aristóteles sobre el conocimiento es Ackoff, quien en 1998 mencionó que, en un contexto sistémico de ciencias de la información, existe una evolución desde un dato único hasta llegar a la sabiduría, donde menciona lo siguiente:

*“No puede haber sabiduría sin comprensión y no puede haber comprensión sin conocimiento. Sin embargo, tengo la impresión de que en promedio alrededor del cuarenta por ciento del contenido de las mentes humanas consiste en datos, treinta por ciento información, veinte por ciento conocimiento, diez por ciento comprensión y prácticamente ninguna sabiduría” (Ackoff, 1989).*

Tal como lo afirma Ackoff, los datos son símbolos que representan propiedades de objetos, eventos y su entorno, sin embargo, por sí mismos no representan una funcionalidad, en cambio, la información, es el resultado de extraer datos mediante el procesamiento de forma que estos sean utilizables, relevantes y generen valor en un contexto determinado (Ackoff, 1989).

*“La información está contenida en descripciones y respuestas a preguntas que comienzan con palabras como quién(es), qué(s), dónde(s), cuándo(s) y cuánto(s). Los*

*sistemas de información generan, almacenan, recuperan y procesan datos. En muchos casos su procesamiento es estadístico o aritmético. En cualquier caso, la información se infiere a partir de los datos”(Ackoff, 1989).*

El conocimiento, según este autor, se comprende entonces como el saber hacer, y es lo que hace posible la transformación de la información en instrucciones. Su obtención es el resultado de la transmisión de otro que lo posea por medio de instrucciones o la experiencia (Ackoff, 1989; Rowley, 2007).

Hacia el año 2002, Rowley publicó el siguiente esquema gráfico que hoy es ampliamente conocido como la pirámide de jerarquía del conocimiento.

**Figura 4.**

*Pirámide de jerarquía del conocimiento*



*Nota.* Adaptado de (Rowley, 2007)

## **5.2. Dimensiones y cadena de valor del conocimiento**

Para administrar el conocimiento en una organización y su proceso de cambio conocido como aprendizaje organizacional, Laudon sugiere establecer 4 dimensiones del conocimiento para darle valor como un activo intangible más de la misma (Laudon & Laudon, 2016). En la siguiente tabla se describe cada una de estas.

**Tabla 1.**

*Dimensiones importantes del conocimiento según Laudon*

---

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
El conocimiento es un activo de la empresa	Se concibe al conocimiento como un activo intangible que experimenta un efecto contrario a los demás activos en el tiempo ya que incrementa su valor a medida que más personas lo compartan.
El conocimiento tiene distintas formas	El conocimiento se puede presentar como tácito o explícito, implica la práctica, destreza y habilidad, está presente en el saber hacer de los procedimientos, así como la causalidad de sus acciones.
El conocimiento tiene una ubicación	El conocimiento está entrelazado de la cultura de una empresa, es difícil de mover, existe una base social e individual de este que a su vez involucra modelos mentales.
El conocimiento depende de la situación	Saber cuándo aplicar un procedimiento es tan importante como conocerlo, acorde al contexto se debe saber cómo usar cierta herramienta.

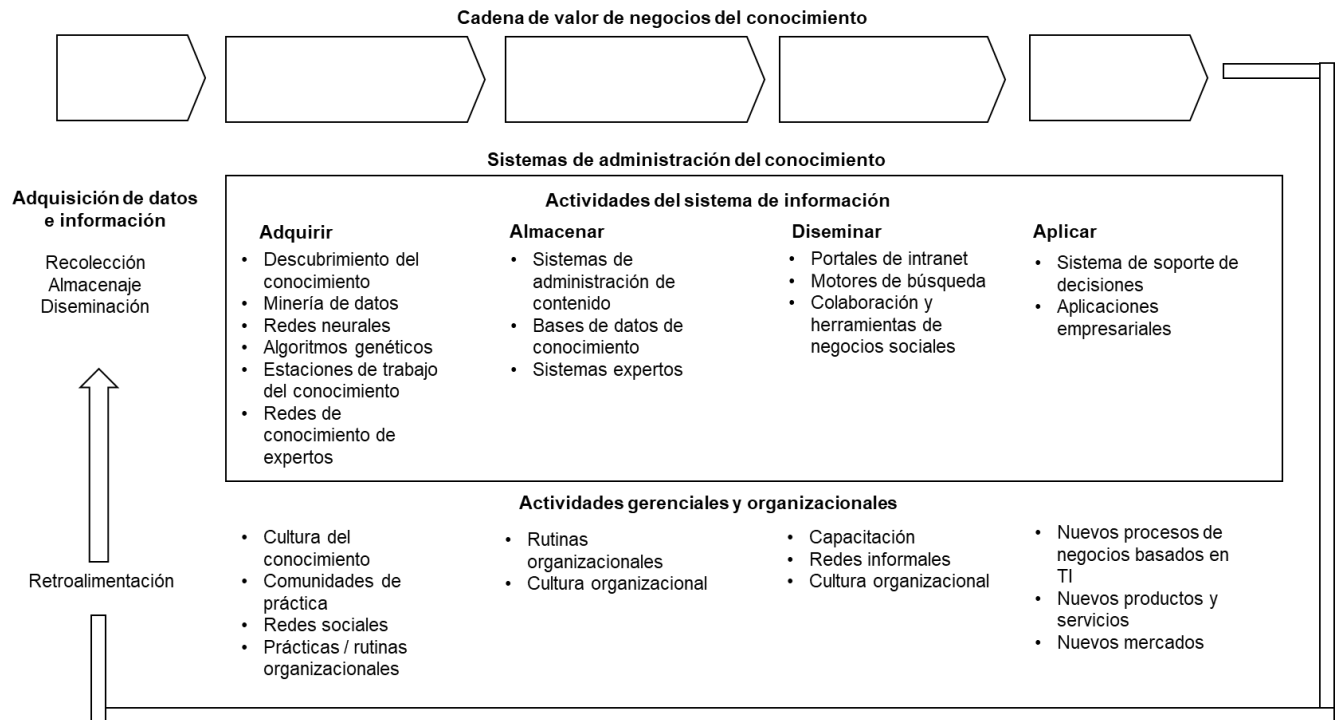
---

*Nota.* Adaptado de (Laudon & Laudon, 2016).

Por otro lado, este autor plantea un esquema para la cadena de valor de la administración del conocimiento, concibiendo la administración del conocimiento como “el conjunto de procesos de negocio que se desarrollan en una organización para crear, almacenar, transferir y aplicar el conocimiento”(Laudon & Laudon, 2016).

**Figura 5.**

*Cadena de valor de la administración del conocimiento de Laudon*



*Nota.* Adaptado de (Laudon & Laudon, 2016).

**Adquirir el conocimiento** hace referencia a la transformación de la información documentada existente en diferentes medios como correos electrónicos, informes, presentaciones, entre otros y a la creación del conocimiento mediante el hallazgo de patrones en los datos de la organización e incluso en casos más avanzados el uso de estaciones de trabajo del conocimiento (Laudon & Laudon, 2016).

**Almacenar el conocimiento** comprende las maneras como ese conocimiento adquirido está disponible para el uso de los colaboradores. Según Laudon, estos sistemas contribuyen a preservar el conocimiento adquirido y relacionarlo estrechamente con la cultura organizacional (Laudon & Laudon, 2016).

**Diseminar el conocimiento** incluye los canales y redes para la difusión como mensajería instantánea, wikis, redes sociales y demás herramientas tecnológicas que concluyen en la

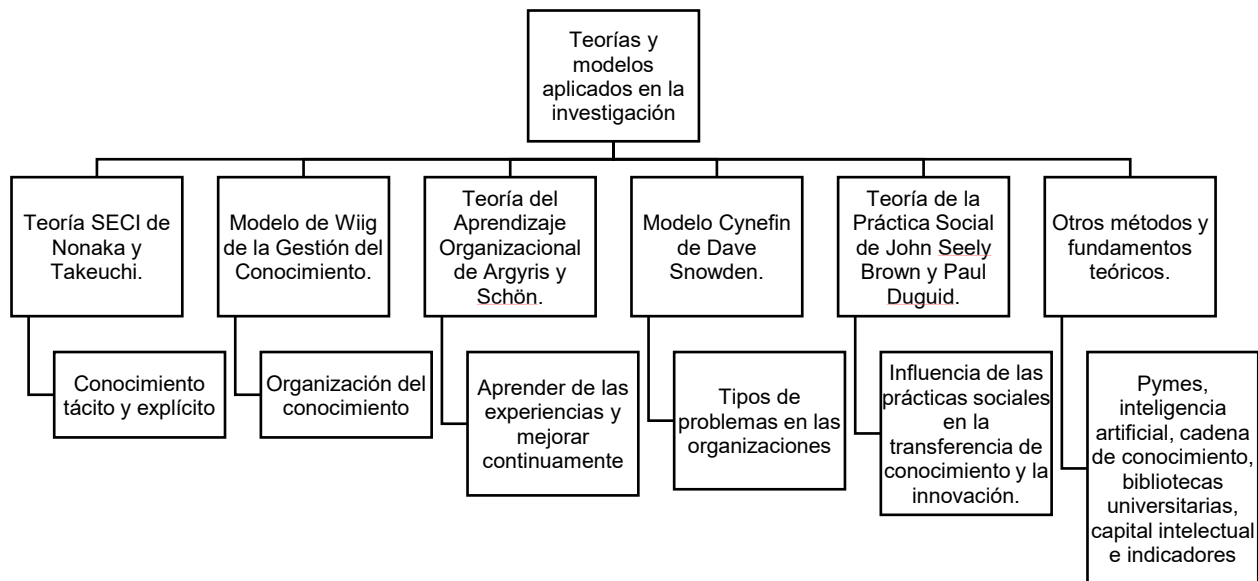
colaboración de las personas para compartir diferentes tipos de contenido y conocimiento (Laudon & Laudon, 2016).

**Aplicar el conocimiento** es la conversión de los apartados sistémicos del conocimiento y los resultados de las etapas anteriores en el rendimiento organizacional por medio del conocimiento. Esta integración entre los procesos de negocio y los sistemas permite generar valor y darle sentido a las acciones y recursos invertidos en la gestión del conocimiento (Laudon & Laudon, 2016).

A continuación, se presentan los temas centrales de los modelos y teorías relacionados a la gestión del conocimiento que son afines a esta investigación.

**Figura 6.**

*Teorías y modelos aplicados en la investigación*



### 5.3. Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi

Este modelo de gestión del conocimiento tiene como uno de sus ejes centrales la diferenciación entre el conocimiento tácito y el explícito, los cuales son especificados en la siguiente tabla:

**Tabla 2.**

*Tipos de conocimiento según Nonaka y Takeuchi*

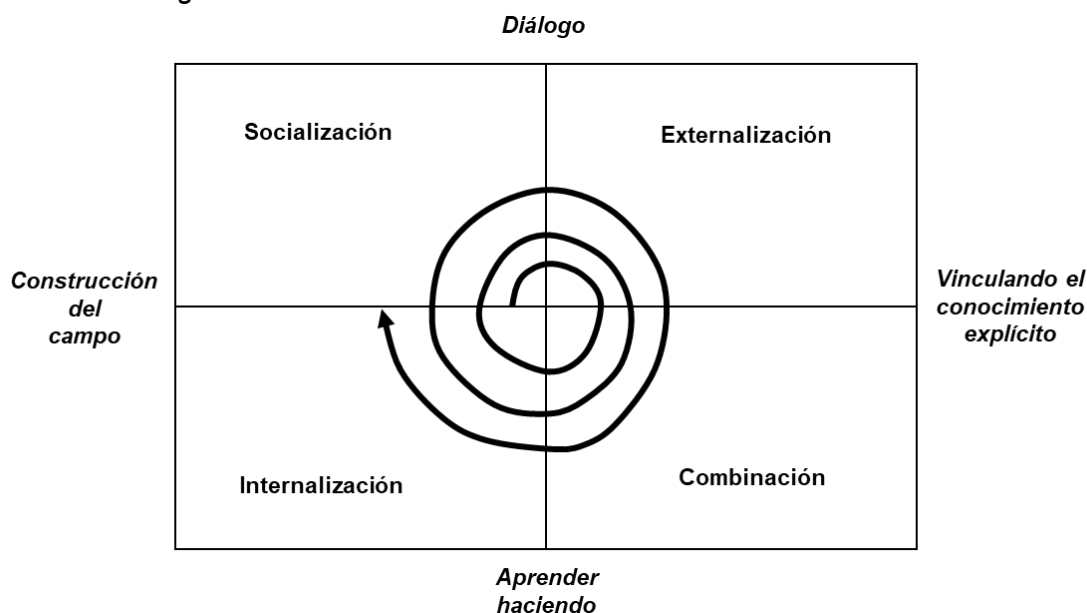
<b>Conocimiento tácito (subjetivo)</b>	<b>Conocimiento explícito (objetivo)</b>
Conocimiento experiencial (cuerpo)	Conocimiento de racionalidad (mente)
Conocimiento simultáneo (aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (allí y entonces)
Conocimiento análogo (práctico)	Conocimiento digital (teoría)

*Nota.* Adaptado de (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Las formas como se pasa de uno al otro el resultado de las siglas SECI, que traducen socialización, externalización, combinación e interiorización. Los autores Nonaka y Takeuchi lo representan gráficamente de la siguiente manera:

**Figura 7.**

*Modelo SECI de la gestión del conocimiento*



*Nota.* Adaptado de (Nonaka & Takeuchi, 1995)

La socialización hace referencia al proceso en el que se comparten experiencias y, por tanto, se crea conocimiento tácito, como modelos mentales compartidos y habilidades técnicas,

también se le conoce en este modelo como el paso del conocimiento de tácito a tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995). Un ejemplo de socialización son reuniones periódicas dedicadas exclusivamente a reunir a los empleados y hacerlos conversar sobre experiencias y conocimientos.

La externalización, es un proceso de creación de conocimiento, ya que el conocimiento tácito se hace explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Un ejemplo de ello según Nonaka y Takeuchi se evidencia cuando se intenta conceptualizar una imagen para expresar su esencia (Nonaka & Takeuchi, 1995). Un ejemplo de externalización es la apropiación de plataformas en la nube o en la web para que los empleados publiquen en contenido tipo blog, video y demás sobre sus experiencias y conocimiento.

La combinación es el resultado de la sistematización de conceptos en un sistema de conocimiento. Al referirse de lo explícito a lo explícito, los individuos intercambian y combinan conocimientos a través de documentos, reuniones, conversaciones telefónicas o redes de comunicación informatizadas (Nonaka & Takeuchi, 1995). Un ejemplo de combinación es la identificación de patrones y tendencias como resultado de diferentes conocimientos explícitos.

En la interiorización se transforma el conocimiento explícito en conocimiento tácito. Se relaciona con el "aprender haciendo". Cuando las experiencias y resultados de la socialización, la externalización y la combinación se juntan en las bases de conocimiento tácito de los individuos en forma de modelos mentales compartidos o conocimientos técnicos, se convierten en activos valiosos (Nonaka & Takeuchi, 1995). Un ejemplo de interiorización es la estructuración de planes de formación interna con base en los aspectos clave identificados en la fase de combinación que se traduce en la ejecución de tareas y actividades delimitadas por el conocimiento en un entorno operativo del empleado.

#### **5.4. Modelo de Wiig de la gestión del conocimiento**

Este autor clasifica y tipifica el conocimiento en diferentes categorías, basado en la premisa que el conocimiento debe organizarse para poder sacarle provecho y que pueda ser usado en una organización (Wiig, 1993).

Las formas del conocimiento las clasifica en:

- El conocimiento personal, haciendo referencia al que se usa de manera inconsciente en el trabajo o en las labores rutinarias.
- El conocimiento público, donde el conocimiento es tácito, rutinario y disponible para cualquier persona.
- Experiencias compartidas, donde se refleja el resultado de la comunicación por medio del lenguaje y representaciones del conocimiento (Wiig, 1993).

Los tipos de conocimiento en este modelo son clasificados como:

- Factual
- Conceptual
- Expectativas
- Metodológico (Wiig, 1993)

Este modelo de organización y gestión del conocimiento es representado por el autor por medio de ejemplos en la siguiente tabla:

**Tabla 3.**

*Formas y tipos de conocimiento según Wiig*

<b>Formas\Tipos</b>	<b>Factual</b>	<b>Conceptual</b>	<b>Expectacional</b>	<b>Metodológico</b>
<b>Público</b>	Conocimiento del libro de texto, Matemáticas y modelos informáticos Modelos informáticos	Generalmente aceptados, Puntos de vista, Conceptos y Perspectivas	Comúnmente de Trabajo, Hipótesis e Implicaciones	Metodologías y Estrategias enseñadas en las aulas de clase
<b>Compartido</b>	Especializado Comprensión de "Qué es" y "Cómo funciona Funciona".	Conceptos de experto, Perspectivas y Panorama de situaciones complejas	Dictámenes periciales y Expectativas para Situaciones situaciones	Estrategias expertas para Investigar, Analizar, sintetizar y gestionar
<b>Personal</b>	Personalmente Observaciones, Información y Comprensión de "Cómo funciona"	Formas privadas de ver las situaciones desde una perspectiva o múltiples perspectivas	Personal Juicios de valor, Expectativas, Creencias y Conceptos erróneos	Nociones intuitivas sobre Qué Hacer, Cómo Proceder & Cómo llegar a conclusiones

*Nota.* Adaptado de (Wiig, 1993)

### **5.5. Teoría del aprendizaje organizacional de Argyris y Schön**

En el libro "Aprendizaje organizacional: Teoría, Método y Práctica", sus autores plantean esta teoría que se enfoca en la manera como las organizaciones pueden aprender de sus experiencias como base del mejoramiento continuo. En esta práctica se examina la forma en que la empresa promueve un ambiente de aprendizaje y cómo el conocimiento se convierte en acción a través de la reflexión y la adaptación (Argyris & Schön, 1996).

Para ello, Argyris y Schön acuden a un modelo similar al ciclo de Deming, pero enfocado al aprendizaje de bucles únicos y de doble bucle. Un bucle único hace referencia a un

aprendizaje instrumental que cambia las acciones en las estrategias con base en un fenómeno observado (Argyris & Schön, 1996).

*Respecto al aprendizaje de doble bucle, es el aprendizaje que resulta en un cambio en los valores de la teoría en uso, así como en sus estrategias y suposiciones. El doble bucle se refiere a los dos ciclos de retroalimentación que conectan los efectos observados de la acción con las estrategias y valores servidos por las estrategias (Argyris & Schön, 1996).*

Las acciones propuestas en el primer bucle pueden cambiar simultáneamente o como consecuencia del cambio en los valores. Como resultado del aprendizaje de doble bucle, surgen nuevas ideas, el aprendizaje es permanente y se promueve el desarrollo de proyectos, herramientas y demás elementos que fomentan la innovación (Argyris & Schön, 1996).

## **5.6. Modelo Cynefin de Dave Snowden**

Este modelo mental, esquematizado como un framework pretende explicar los tipos de problemas inmersos en la transformación cultural y digital que viven las organizaciones, especialmente en el contexto tecnológico dada la experiencia del autor como director de IBM en la institución para la gestión del conocimiento y fundador del centro Cynefin para la complejidad organizacional (Snowden, 2021).

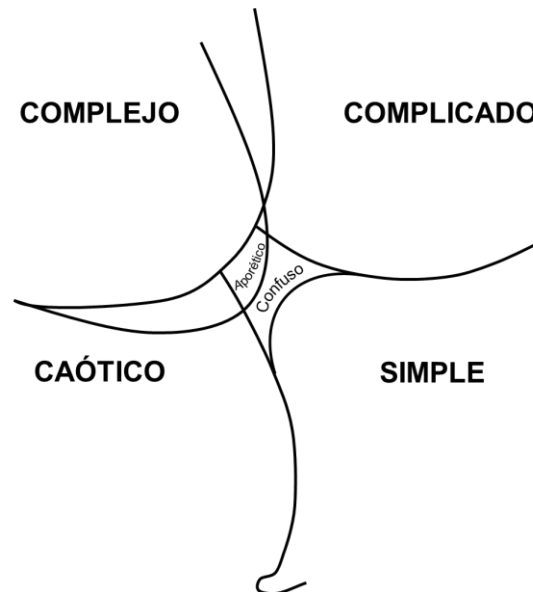
Los 4 componentes de este modelo son:

- El estudio de lo complejo; donde se prueba, se identifica y se responde, resumido como prácticas emergentes basadas en ensayo y error o habilitadores de limitaciones.
- El estudio de lo complicado; donde se identifica, se analiza y se responde, resumido como buenas prácticas donde se gobiernan las limitaciones.
- Es estudio de lo caótico; haciendo alusión a un enfoque reactivo donde primero se actúa, luego se detecta y por último se responde, denominado como las prácticas novedosas.

- El estudio de lo simple; que inicia por detectar, luego clasificar y por último responder, denominado mejores prácticas (Snowden, 2021).

**Figura 8.**

*Marco de trabajo Cynefin*



*Nota.* Adaptado de (Snowden, 2021)

### **5.7. Teoría de la práctica social de John Seely Brown y Paul Duguid**

Estos autores plantean la influencia de la participación en prácticas sociales dentro de la organización en la transferencia de conocimiento y la innovación. Esta teoría se utiliza para entender cómo los empleados colaboran y comparten conocimiento en su trabajo cotidiano (Brown & Duguid, 2000).

La Teoría de la Práctica Social ofrece elementos que permiten comprender cómo las interacciones sociales y las prácticas culturales humanas influyen de diferentes formas en el aprendizaje y la adquisición de conocimientos. Según esta perspectiva, el conocimiento no se adquiere únicamente a través de la transmisión de información, sino que se desarrolla en el contexto de actividades sociales y culturales. Brown y Duguid argumentan que la práctica social es fundamental para el desarrollo de habilidades y la construcción del conocimiento de manera colaborativa (Brown & Duguid, 2000).

Brown y Duguid se refieren a las comunidades de práctica como aquellas que proporcionan un contexto en el cual las personas pueden interactuar en actividades compartidas, compartir información tácita y desarrollar un entendimiento más profundo a través de la participación. Bajo la premisa que el conocimiento no es estático se justifica la conexión entre el aprendizaje y la práctica social ya que este se construye dinámicamente en el curso de la participación en contextos sociales específicos (Brown & Duguid, 2000).

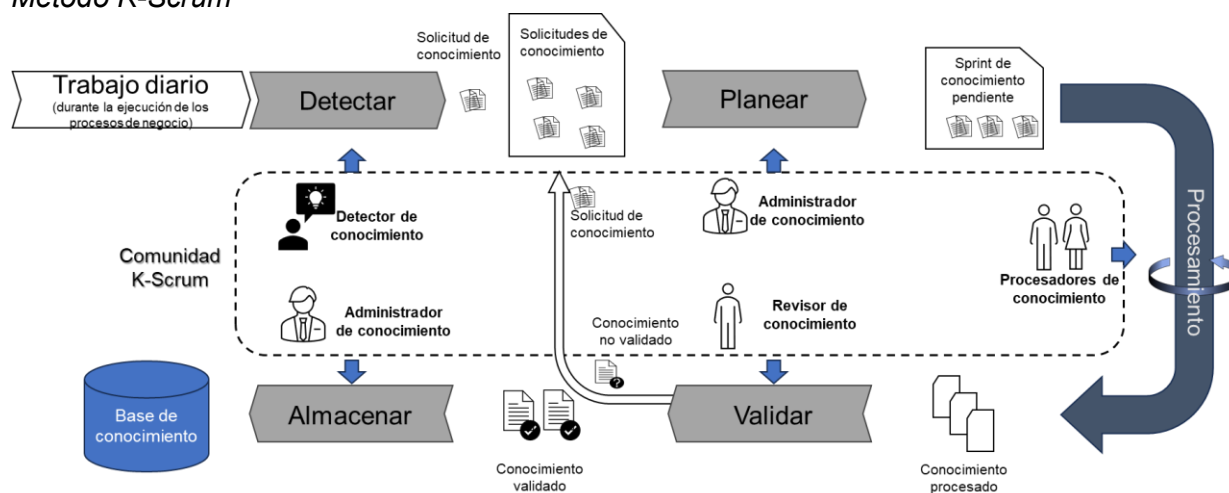
La selección de esta perspectiva social para el desarrollo de esta investigación es fundamental, teniendo en cuenta que el factor humano no se debe ver siempre como un ente cuadrado al cual se le debe encasillar en un contexto técnico solamente, sino que sus emociones, cultura y los factores sociales son el impulso a las demás actividades que se pretendan en el marco de la gestión del conocimiento.

#### **5.8. Otros métodos y fundamentos teóricos**

En el ejercicio de búsqueda y recuperación de información para el presente marco teórico, se identificaron algunos ejemplos de modelos, métodos y fundamentos teóricos aplicados en diferentes campos. Por ejemplo, en la revista Knowledge Management Research & Practice, Sima se refiere a un modelo de gestión del conocimiento basado en la agilidad para pymes, donde se hace uso de las metodologías ágiles y SCRUM con diferentes actores que interactúan en un ciclo que comprende detectar, planificar, procesar, validar y almacenar tal como se observa en la siguiente figura (Sima et al., 2022).

Figura 9.

Método K-Scrum

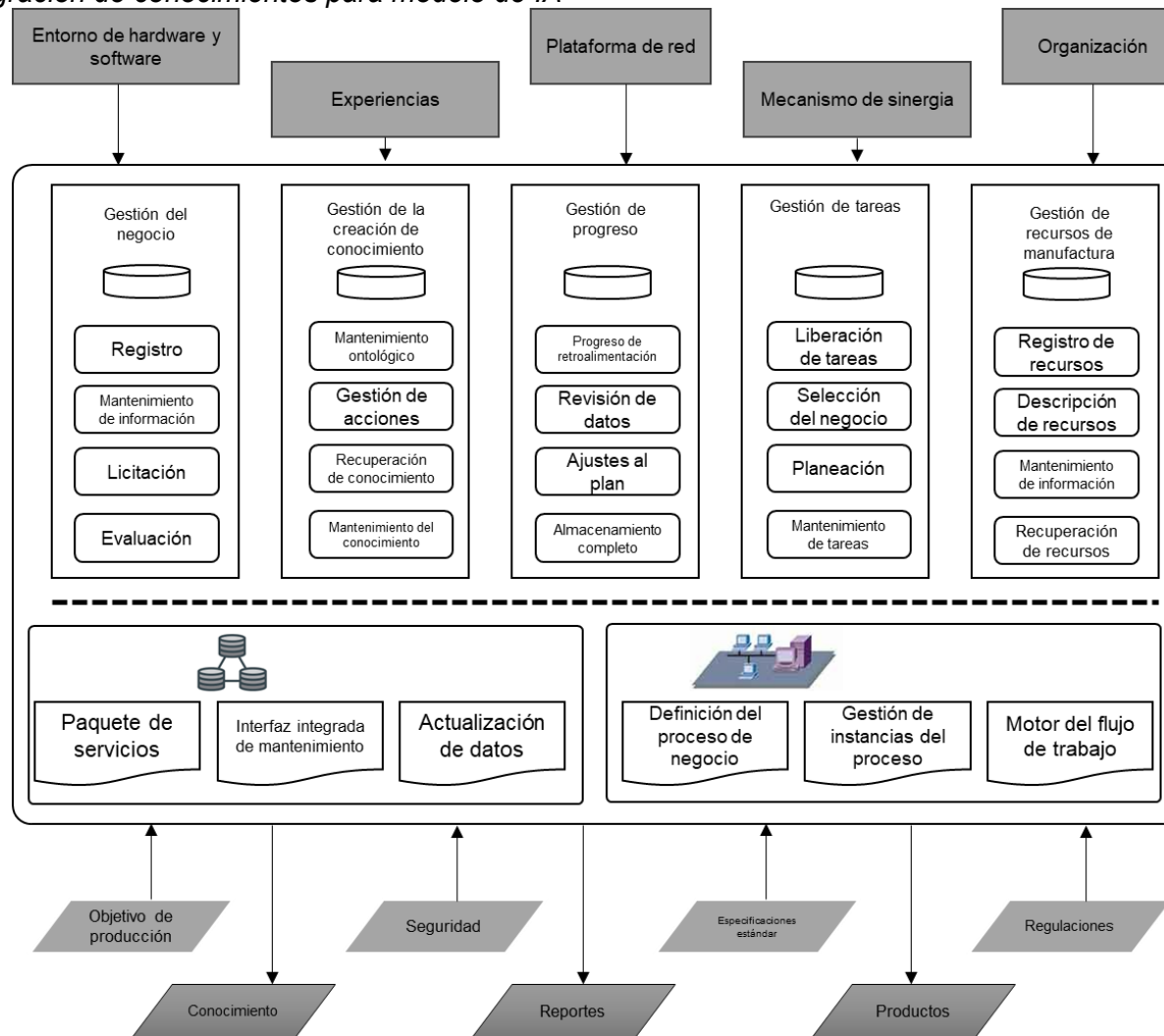


Nota. Adaptado de (Sima et al., 2022)

En esta misma revista se publicó un modelo de gestión del conocimiento basado en inteligencia artificial del cual se destaca que utilizan un mecanismo de integración de conocimientos de sistemas de fabricación en red para productos complejos que se sustentan en modelos de observación funcional y de procesos en red, una vez organizada la información diseñan el algoritmo de inteligencia artificial para que procese estas redes de información y las transforme en conocimiento (Fu et al., 2020)

**Figura 10.**

*Mecanismo de integración de conocimientos para modelo de IA*



Nota. Adaptado de (Fu et al., 2020)

El modelo de referencia en Colombia para el sector público es el doble ciclo de gestión del conocimiento, una de las 7 dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG del Departamento Administrativo de la Función Pública. Este doble ciclo involucra 8 etapas clave que se repiten en el tiempo así:

- Generar y producir
- Capturar / instrumentalizar
- Compartir
- Aplicar
- Evaluar
- Mejorar
- Difundir
- Aprender

Las primeras 4 etapas constituyen acciones de la gestión del conocimiento al interior de cada entidad. Una vez constituidas se externalizan y consolidan en las etapas 5 a 8 por medio de la interacción con grupos de valor.

**Figura 11.**

*Doble ciclo de gestión del conocimiento del MIPG*



Nota. Adaptado de <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/doble-ciclo-de-gestion>

## 6. Diseño Metodológico

A continuación, se describen los aspectos metodológicos aplicados en esta investigación, proporcionando una estructura para el abordaje de los objetivos planteados que responden al problema central.

La naturaleza de la investigación se define mediante la descripción del tipo de estudio a realizar, también se expone la selección y aplicación de herramientas específicas para el análisis interno y externo, con el propósito de obtener una comprensión íntegra del contexto. Por último, se aborda la identificación de variables cruciales para la investigación, así como la elección y validación del instrumento de medición que será empleado en la recolección de datos.

### 6.1. Tipo de investigación

A continuación, se describen las características que pretenden ilustrar el tipo de investigación aplicada en este proyecto:

**Tabla 4.**

*Características del tipo de investigación*

Característica	Tipo de investigación seleccionada	Descripción
Diseño de la investigación	No experimental	En este proyecto no se van a manipular las variables durante la investigación.
Propósito	Aplicada	A pesar de soportarse en conceptos de diferentes autores se busca que el modelo propuesto impacte en la gestión del conocimiento de los procesos de la Biblioteca.
Grado de profundidad	Descriptiva	Describe con precisión el objeto de estudio, se cuenta con suficiente información para describir las situaciones y características de la gestión del conocimiento en la Biblioteca.

Característica	Tipo de investigación seleccionada	Descripción
Fuentes de datos	Cualitativa	Se van a analizar los resultados de la información recolectada en el análisis interno y externo, así como el de los instrumentos de evaluación. En las encuestas se aplicará la correlación de variables para validar las hipótesis cualitativas.
Temporalidad	Transversal	Se seleccionó un solo intervalo de tiempo determinado donde se van a recolectar los datos.

## 6.2. Análisis externo

El análisis del entorno de la Biblioteca de la Universidad El Bosque se basa en los modelos DOFA soportado en la matriz EFE, análisis PESTEL y análisis de Stakeholders que se explican a continuación.

El análisis PESTEL permite caracterizar los diferentes factores externos que influyen en los procesos de la Biblioteca de la Universidad El Bosque. Estos factores según sus siglas se clasifican así:

- P; factores políticos
- E; factores económicos
- S; factores sociales
- T; factores tecnológicos
- E; factores ecológicos y medioambientales
- L; Factores legales

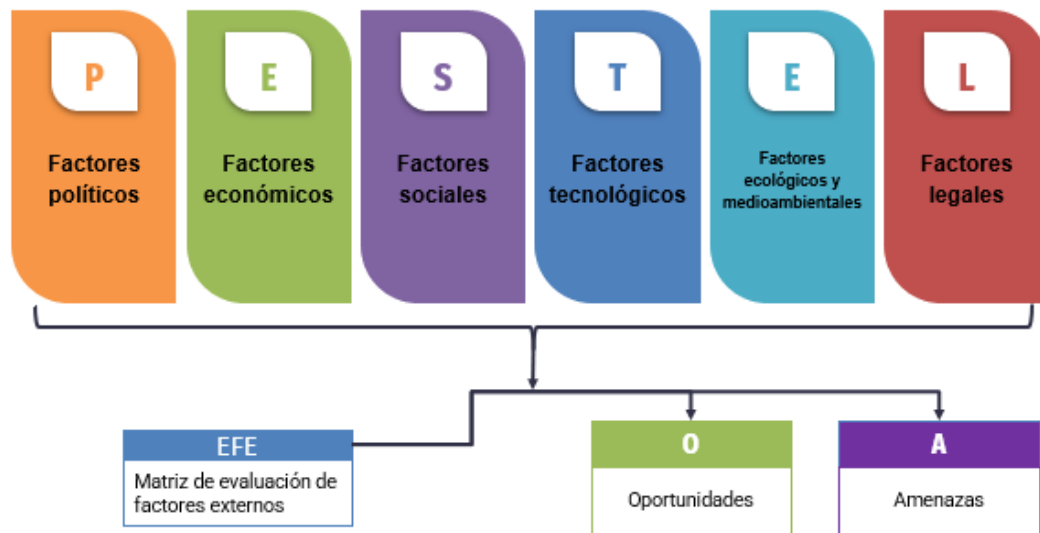
La matriz EFE sustenta la importancia de tener en cuenta las oportunidades y amenazas, mismas que soportan a la matriz DOFA, pero añadiendo una escala de evaluación numérica que las califica para validar el grado en el que se está respondiendo a estas.

Por su parte el análisis de Stakeholders se centra en identificar y evaluar a todas las partes interesadas que pueden afectar o verse afectadas por las acciones de la Biblioteca. Este análisis incluye, pero no se limita a la identificación de actores,

comprensión de sus expectativas, gestión de las relaciones con la Biblioteca, evaluación de actividades, apoyo en la toma de decisiones y prevención de conflictos. Toda esta información recopilada en estos modelos se centraliza en las oportunidades y amenazas de la matriz DOFA tal como se expresa en la siguiente figura.

**Figura 12.**

*Herramientas para el análisis del contexto externo*



### 6.3. Análisis interno

Así como en el análisis externo se utilizó la matriz EFE, en este caso su equivalente para en contexto interno es la matriz EFI, la cual posee características similares en la clasificación y evaluación, pero se diferencia porque en vez de evaluar oportunidades y amenazas considera las fortalezas y debilidades de la Biblioteca de la misma forma que con los factores externos.

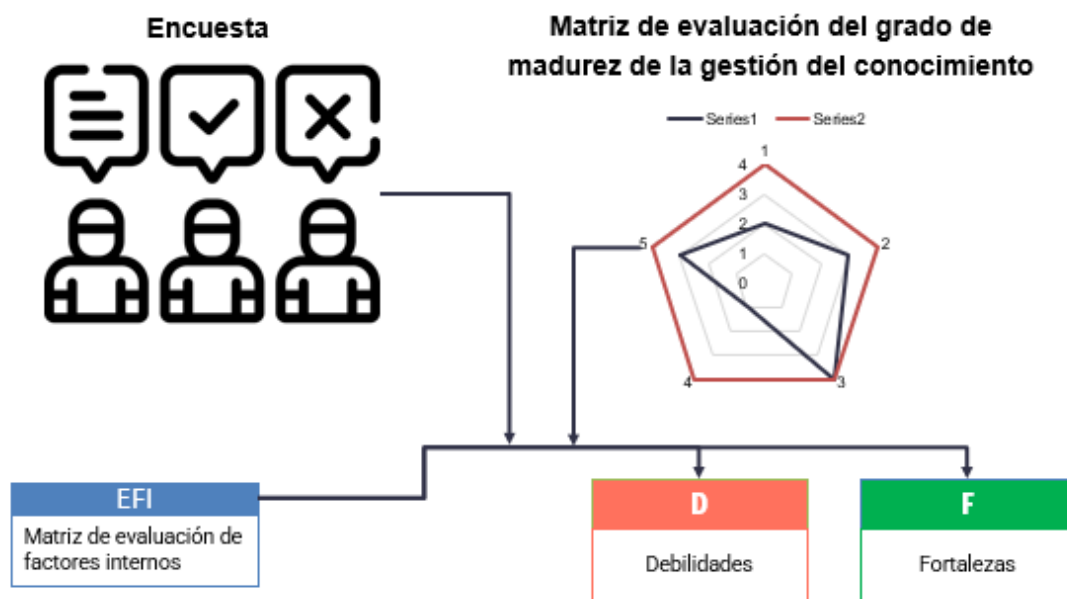
Adicionalmente este análisis se sustenta con dos instrumentos adicionales, una encuesta con las variables y afirmaciones seleccionadas para el contexto de la Biblioteca de la Universidad El Bosque, cuyas respuestas están clasificadas en una escala de Likert. Esta encuesta incluye 7 variables y 40 preguntas. El segundo instrumento es la evaluación del grado de madurez de los procesos de gestión del conocimiento. Esta

matriz propuesta por Bedoya y Crespo es simple pero funcional para la definición de estrategias en relación con la gestión del conocimiento.

La recopilación de información del análisis interno permite conocer e indagar las causas que han originado el problema de investigación, así como la generación de estrategias para solucionarlo. En la siguiente figura se ilustra la relación y el destino de esta información del contexto interno recopilada desde las herramientas e instrumentos mencionados.

**Figura 13.**

*Herramientas para el análisis del contexto interno*



#### 6.4. Población, muestra y ficha técnica

Dado que la población definida en el alcance de este proyecto son los colaboradores de la Biblioteca de la Universidad El Bosque, no se utilizará ningún tipo de muestreo ya que al tratarse de un total de 22 colaboradores lo más conveniente es aplicar la encuesta a la totalidad de ellos. Dentro de estas personas se incluye la alta dirección, coordinadores, profesionales, administradores, referencistas y auxiliares que laboran allí.

Si la población fuese mayor, se tendría que recurrir al muestreo no probabilístico por conveniencia para abordar al menos a 2 personas de cada área y cargo garantizando imparcialidad en los resultados. El propósito de este instrumento es abordar al 100% de funcionarios vinculados a la Biblioteca de la Universidad El Bosque, por lo que se tienen en cuenta el número de colaboradores activos a la fecha de diligenciarlo.

**Tabla 5.**

*Ficha técnica de la encuesta*

Aspecto de evaluación	Descripción
Periodo de recolección de información	Febrero a abril de 2024
Lugar	Biblioteca de la Universidad El Bosque. Av. Cra. 9 No. 131 A - 02 / Bloque O, Piso 3
Cargos por evaluar	Dirección, coordinadores, profesionales, administradores, referencistas y auxiliares
Población	22 personas
Instrumento de recolección	Encuesta multidimensional con escala Likert

**6.5. Identificación de variables**

Con base en el análisis de los modelos y referentes teóricos de la gestión del conocimiento y la pregunta de investigación, se seleccionaron las siguientes variables de estudio:

**Tabla 6.**

*Variables seleccionadas para la evaluación del análisis interno*

<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>
A. Identificación del conocimiento	Comprende la evaluación de aspectos relacionados al conocimiento como insumo reconocible en los procesos de la Biblioteca de la Universidad El Bosque.
B. Selección y almacenamiento del conocimiento	Se relaciona con la medición del grado de caracterización y almacenamiento del conocimiento disponible e identificado en la primera variable.
C. Uso del conocimiento en el enfoque estratégico, misional y operativo	Hace alusión a la relación del conocimiento con la gestión estratégica y objetivos organizacionales de la Biblioteca de la Universidad El Bosque
D. Creación y actualización del conocimiento	Representa los resultados de actividades y acciones orientadas a la creación de nuevo conocimiento o actualización del existente en los procesos de la Biblioteca de la Universidad El Bosque.
E. Aspectos culturales relacionados al conocimiento	Permite identificar la influencia de la gestión del conocimiento con la cultura organizacional y viceversa en los procesos de la Biblioteca de la Universidad El Bosque.
F. Sistemas de gestión, de información y tecnologías que articulan el conocimiento	Presenta un panorama entre los sistemas de gestión, de información y tecnologías usadas en la actualidad por la Biblioteca de la Universidad El Bosque y su relación con la gestión del conocimiento.
G. Retención y difusión del conocimiento	Evalúa la gestión de la Biblioteca de la Universidad El Bosque en términos de la preservación y el intercambio efectivo de información, acciones de retención del conocimiento, promoción de repositorios compartidos, procesos de transferencia de conocimiento y el uso de plataformas de comunicación interna para difundir el conocimiento.

Las siguientes preguntas se realizarán con las siguientes opciones de respuesta que se basan en la escala de Likert así:

- 1; totalmente de acuerdo.
- 2; en desacuerdo.
- 3; ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4; de acuerdo
- 5; totalmente de acuerdo

**Tabla 7.**

*Listado de preguntas para la encuesta del análisis del contexto interno*

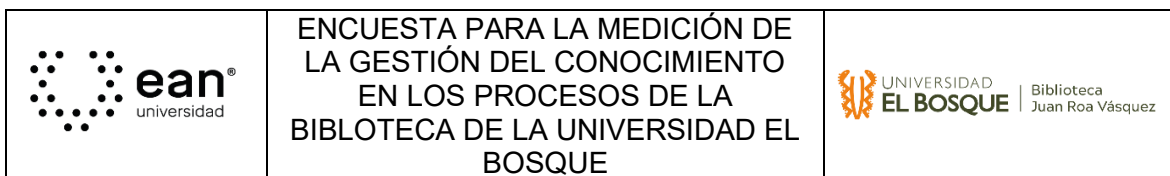
Código	Pregunta
A1	Se identifica plenamente la diferencia entre conocimiento tácito y explícito por parte de los colaboradores de la Biblioteca
A2	La Biblioteca cuenta con un inventario del conocimiento disponible y actualizado para todos los procesos de la Biblioteca.
A3	En los procesos de inducción o adaptación al cargo se accede a todo el conocimiento para identificar y reconocer con claridad sus funciones.
A4	En los proyectos o procesos a su cargo se gestiona el conocimiento de manera estructurada para que otras personas lo identifiquen con claridad.
A5	Se identifica con facilidad el grado de madurez en la gestión del conocimiento en la Biblioteca.
A6	Se identifican claramente los problemas organizacionales o aspectos destacados generados por la gestión del conocimiento.
B1	La Biblioteca cuenta con un procedimiento definido para seleccionar el conocimiento crítico que debe ser almacenado y compartido de manera sistémica.
B2	Se implementan estrategias efectivas para clasificar y organizar el conocimiento acumulado, asegurando su fácil acceso y recuperación por parte de los colaboradores de la Biblioteca.
B3	Se fomenta activamente la participación de los colaboradores de la Biblioteca en la identificación y aportación de conocimientos valiosos, promoviendo un enfoque colaborativo en la gestión del saber.
B4	La Biblioteca evalúa periódicamente la efectividad de sus sistemas y herramientas de almacenamiento de información para optimizar la utilización del conocimiento disponible.
B5	Se lleva a cabo un análisis regular de la calidad del conocimiento almacenado para asegurar su precisión, relevancia y alineación con los objetivos estratégicos de la Biblioteca.
C1	Se reconoce e identifican con facilidad las competencias, habilidades y formación complementaria requerida para los colaboradores para el desarrollo de sus funciones.
C2	Se identifican con facilidad las consecuencias de la gestión del conocimiento en los procesos de la Biblioteca.
C3	La gestión del conocimiento hace parte de las acciones estratégicas de la Biblioteca.
C4	La gestión del conocimiento está presente en los procesos misionales de la Biblioteca.
C5	Existen políticas claras que determinan la actualización regular de la base de conocimientos, garantizando su relevancia y vigencia en el entorno organizacional
C6	El conocimiento es un elemento indispensable para el desarrollo de los procesos tácticos, técnicos, operativos o rutinarios.
D1	La Biblioteca tiene prácticas establecidas que fomentan la creación proactiva de conocimiento entre sus colaboradores, promoviendo la innovación y el aprendizaje continuo.
D2	Se proporcionan oportunidades estructuradas para que los colaboradores compartan sus experiencias y conocimientos, facilitando así la creación de un banco de información valiosa.
D3	La Biblioteca promueve la diversidad de perspectivas profesionales y opiniones como medio para enriquecer la creación de conocimiento, asegurando una representación completa de ideas y enfoques.

Código	Pregunta
D4	Existen programas de formación y capacitación interna que buscan potenciar las habilidades de los colaboradores en la generación y actualización constante de conocimiento.
D5	La Biblioteca fomenta la exploración de nuevas ideas y enfoques, promoviendo un entorno que estimule la creatividad y la generación de conocimiento disruptivo.
E1	La cultura organizacional de la Biblioteca valora y reconoce de manera explícita el papel fundamental del conocimiento en la consecución de sus objetivos.
E2	Se fomenta activamente la colaboración y el intercambio de conocimiento entre los miembros de la Biblioteca como parte integral de la cultura laboral.
E3	La Biblioteca celebra y comparte historias de éxito relacionadas con la aplicación efectiva del conocimiento en la solución de problemas y la mejora de sus procesos.
E4	La cultura organizacional respalda la experimentación y la aceptación de errores como oportunidades de aprendizaje, promoviendo un ambiente propicio para la innovación y el desarrollo del conocimiento.
E5	Los colaboradores que se retiran o se ausentan de la Biblioteca por periodos largos influyen en la gestión del conocimiento y fluidez de los procesos.
E6	Los líderes de la Biblioteca ejemplifican la importancia del aprendizaje continuo y demuestran un compromiso activo con la adquisición y aplicación de nuevos conocimientos.
F1	Conoce y utiliza los sistemas de información de la Biblioteca para acceder al conocimiento de sus procesos
F2	La tecnología utilizada para el almacenamiento del conocimiento facilita la colaboración y el intercambio de información entre los diferentes departamentos y equipos
F3	La Biblioteca facilita plataformas y herramientas tecnológicas que apoyan la colaboración y la co-creación de conocimiento entre los equipos de trabajo.
F4	La tecnología utilizada en la gestión del conocimiento en la Biblioteca permite la colaboración en tiempo real entre equipos, facilitando la comunicación y el intercambio de información de manera efectiva en sus procesos.
F5	Los sistemas de información y almacenamiento de la Biblioteca cumplen con estándares de seguridad robustos para garantizar la confidencialidad y protección de la información estratégica y sensible.
F6	Los colaboradores reciben formación y capacitación continua en el uso de las tecnologías y sistemas de gestión de la información para optimizar su eficiencia y aprovechar al máximo su potencial
G1	La Biblioteca cuenta con estrategias formales para la retención de conocimiento crítico, asegurando que la salida de empleados no resulte en la pérdida significativa de información valiosa
G2	Se promueve activamente la creación de repositorios de conocimiento compartidos, facilitando la difusión y el acceso generalizado a las mejores prácticas y lecciones aprendidas.
G3	Existe un proceso formal para la transferencia de conocimiento de colaboradores que se retiran o cambian de roles a aquellos que asumen nuevas responsabilidades, asegurando una transición fluida.
G4	Se realizan regularmente sesiones de capacitación y talleres internos para difundir conocimientos específicos y actualizados que benefician a la Biblioteca o a la Universidad.
G5	Se reconocen y celebran de manera formal las contribuciones individuales a la difusión efectiva del conocimiento, incentivando así una cultura de compartir y colaborar

Código	Pregunta
G6	La Biblioteca utiliza plataformas de comunicación interna que permiten la rápida difusión de información crítica, asegurando que el conocimiento relevante llegue a los interesados de manera oportuna

### 6.6. Instrumento de medición

A continuación, se incluye el instrumento de medición tipo encuesta con las preguntas, secciones y variables a medir:



La presente encuesta hace parte de un estudio para el diagnóstico del contexto interno en la Biblioteca de la Universidad el Bosque en relación con la gestión del conocimiento. Esta información será utilizada únicamente con fines académicos del proyecto de grado titulado “Modelo de gestión del conocimiento para los procesos administrativos y de servicio de la Biblioteca de la Universidad El Bosque”. Los resultados incluirán el análisis descriptivo sin publicar sus datos personales.

#### Información sociodemográfica

Fecha de diligenciamiento:    dd /    mm /    aaaa

Nombre:

\_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Área:

\_\_\_\_\_

Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_ años, \_\_\_\_\_ meses

Tiempo laborando en la Biblioteca: \_\_\_\_\_ años, \_\_\_\_\_ meses

A continuación, observará 7 secciones, cada una con diferentes afirmaciones. Califique de 1 a 5 cada afirmación siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

**Sección A: Identificación del conocimiento**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
A1	Se identifica plenamente la diferencia entre conocimiento tácito y explícito por parte de los colaboradores de la Biblioteca					
A2	La Biblioteca cuenta con un inventario del conocimiento disponible y actualizado para todos los procesos de la Biblioteca.					
A3	En los procesos de inducción o adaptación al cargo se accede a todo el conocimiento para identificar y reconocer con claridad sus funciones.					
A4	En los proyectos o procesos a su cargo se gestiona el conocimiento de manera estructurada para que otras personas lo identifiquen con claridad.					
A5	Se identifica con facilidad el grado de madurez en la gestión del conocimiento en la Biblioteca.					
A6	Se identifican claramente los problemas organizacionales o aspectos destacados generados por la gestión del conocimiento.					

**Sección B: Selección y almacenamiento del conocimiento**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
B1	La Biblioteca cuenta con un procedimiento definido para seleccionar el conocimiento crítico que debe ser almacenado y compartido de manera sistémica.					
B2	Se implementan estrategias efectivas para clasificar y organizar el conocimiento acumulado, asegurando su fácil acceso y recuperación por parte de los colaboradores de la Biblioteca.					
B3	Se fomenta activamente la participación de los colaboradores de la Biblioteca en la identificación y aportación de conocimientos					

No	Afirmación	1	2	3	4	5
	valiosos, promoviendo un enfoque colaborativo en la gestión del saber.					
B4	La Biblioteca evalúa periódicamente la efectividad de sus sistemas y herramientas de almacenamiento de información para optimizar la utilización del conocimiento disponible.					
B5	Se lleva a cabo un análisis regular de la calidad del conocimiento almacenado para asegurar su precisión, relevancia y alineación con los objetivos estratégicos de la Biblioteca.					

**Sección C: Uso del conocimiento en el enfoque estratégico, misional y operativo**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
C1	Se reconoce e identifican con facilidad las competencias, habilidades y formación complementaria requerida para los colaboradores para el desarrollo de sus funciones.					
C2	Se identifican con facilidad las consecuencias de la gestión del conocimiento en los procesos de la Biblioteca.					
C3	La gestión del conocimiento hace parte de las acciones estratégicas de la Biblioteca.					
C4	La gestión del conocimiento está presente en los procesos misionales de la Biblioteca.					
C5	Existen políticas claras que determinan la actualización regular de la base de conocimientos, garantizando su relevancia y vigencia en el entorno organizacional					
C6	El conocimiento es un elemento indispensable para el desarrollo de los procesos tácticos, técnicos, operativos o rutinarios.					

**Sección D: Creación y actualización del conocimiento**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
D1	La Biblioteca tiene prácticas establecidas que fomentan la creación proactiva de conocimiento entre sus colaboradores, promoviendo la innovación y el aprendizaje continuo.					
D2	Se proporcionan oportunidades estructuradas para que los colaboradores compartan sus experiencias y					

No	Afirmación	1	2	3	4	5
	conocimientos, facilitando así la creación de un banco de información valiosa.					
D3	La Biblioteca promueve la diversidad de perspectivas profesionales y opiniones como medio para enriquecer la creación de conocimiento, asegurando una representación completa de ideas y enfoques.					
D4	Existen programas de formación y capacitación interna que buscan potenciar las habilidades de los colaboradores en la generación y actualización constante de conocimiento.					
D5	La Biblioteca fomenta la exploración de nuevas ideas y enfoques, promoviendo un entorno que estimule la creatividad y la generación de conocimiento disruptivo.					

**Sección E: Aspectos culturales relacionados al conocimiento**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
E1	La cultura organizacional de la Biblioteca valora y reconoce de manera explícita el papel fundamental del conocimiento en la consecución de sus objetivos.					
E2	Se fomenta activamente la colaboración y el intercambio de conocimiento entre los miembros de la Biblioteca como parte integral de la cultura laboral.					
E3	La Biblioteca celebra y comparte historias de éxito relacionadas con la aplicación efectiva del conocimiento en la solución de problemas y la mejora de sus procesos.					
E4	La cultura organizacional respalda la experimentación y la aceptación de errores como oportunidades de aprendizaje, promoviendo un ambiente propicio para la innovación y el desarrollo del conocimiento.					
E5	Los colaboradores que se retiran o se ausentan de la Biblioteca por periodos largos influyen en la gestión del conocimiento y fluidez de los procesos.					
E6	Los líderes de la Biblioteca ejemplifican la importancia del aprendizaje continuo y demuestran un compromiso activo con la adquisición y aplicación de nuevos conocimientos.					

**Sección F: Sistemas de gestión, de información y tecnologías que articulan el conocimiento**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
F1	Conoce y utiliza los sistemas de información de la Biblioteca para acceder al conocimiento de sus procesos					
F2	La tecnología utilizada para el almacenamiento del conocimiento facilita la colaboración y el intercambio de información entre los diferentes departamentos y equipos					
F3	La Biblioteca facilita plataformas y herramientas tecnológicas que apoyan la colaboración y la co-creación de conocimiento entre los equipos de trabajo.					
F4	La tecnología utilizada en la gestión del conocimiento en la Biblioteca permite la colaboración en tiempo real entre equipos, facilitando la comunicación y el intercambio de información de manera efectiva en sus procesos.					
F5	Los sistemas de información y almacenamiento de la Biblioteca cumplen con estándares de seguridad robustos para garantizar la confidencialidad y protección de la información estratégica y sensible.					
F6	Los colaboradores reciben formación y capacitación continua en el uso de las tecnologías y sistemas de gestión de la información para optimizar su eficiencia y aprovechar al máximo su potencial					

**Sección G: Retención y difusión del conocimiento**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
G1	La Biblioteca cuenta con estrategias formales para la retención de conocimiento crítico, asegurando que la salida de empleados no resulte en la pérdida significativa de información valiosa					
G2	Se promueve activamente la creación de repositorios de conocimiento compartidos, facilitando la difusión y el acceso generalizado a las mejores prácticas y lecciones aprendidas.					
G3	Existe un proceso formal para la transferencia de conocimiento de colaboradores que se retiran o cambian de roles a aquellos que asumen nuevas					

No	Afirmación	1	2	3	4	5
	responsabilidades, asegurando una transición fluida.					
G4	Se realizan regularmente sesiones de capacitación y talleres internos para difundir conocimientos específicos y actualizados que beneficien a la Biblioteca o a la Universidad.					
G5	Se reconocen y celebran de manera formal las contribuciones individuales a la difusión efectiva del conocimiento, incentivando así una cultura de compartir y colaborar					
G6	La Biblioteca utiliza plataformas de comunicación interna que permiten la rápida difusión de información crítica, asegurando que el conocimiento relevante llegue a los interesados de manera oportuna					

Si tiene algún comentario adicional, por favor inclúyalo en este espacio:

Gracias por sus respuestas, esta información es de valiosa ayuda para el mejoramiento continuo en la gestión del conocimiento de la Biblioteca de la Universidad El Bosque.

### 6.7. Validación del instrumento de medición

Para ratificar la validez en la redacción y selección de las afirmaciones del instrumento presentado, se acudió a un grupo de expertos para evaluar mediante el modelo de coeficiente V de Aiken el grado de aceptación con base en los criterios claridad, pertinencia y relevancia.

El grupo evaluador está conformado por los siguientes perfiles profesionales:

- Evaluador 1; directora de Biblioteca, Universidad El Bosque

- Evaluador 2; director de Biblioteca, Instituto Barraquer de América
- Evaluador 3; coordinador de gestión e innovación, Universidad El Bosque
- Evaluador 4; director de la maestría en gerencia de sistemas de Información y proyectos tecnológicos, Universidad EAN
- Evaluador 5; docente especialista en proyectos educativos institucionales, Magisterio de Cundinamarca.
- Evaluador 6; docente universitario, Universidad EAN
- Evaluador 7; docente universitario, Universidad EAN

Cada evaluador asignó un valor de 0 o 1 en cada factor de las afirmaciones, posteriormente se aplicó la ecuación del coeficiente V de Aiken y para el análisis de los resultados, se entiende que entre mas cercano a 1 sea el resultado, mayor grado de validez tiene la afirmación seleccionada para esa variable.

La ecuación en mención es la siguiente;

<p>Donde:</p>	
$V = \frac{S}{(n(C - 1))}$	Ecuación 1
<ul style="list-style-type: none"><li>• V es el coeficiente de validación V de Aiken.</li><li>• S es la sumatoria de las calificaciones por pregunta.</li><li>• n es el número de evaluadores.</li><li>• C es el número de opciones de evaluación.</li></ul>	

Según este modelo de coeficiente, los resultados de esta validación fueron los siguientes:

**Tabla 8.**

*Resultados de la validación del instrumento según modelo V de Aiken*

<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>			<b>V DE AIKEN</b>
<b>Preguntas</b>	1	Se identifica plenamente la diferencia entre conocimiento tácito y explícito por parte de los colaboradores de la Biblioteca	<b>0,9</b>
	2	La Biblioteca cuenta con un inventario del conocimiento disponible y actualizado para todos los procesos de la Biblioteca.	<b>1,0</b>
	3	En los procesos de inducción o adaptación al cargo se accede a todo el conocimiento para identificar y reconocer con claridad sus funciones.	<b>0,9</b>
	4	En los proyectos o procesos a su cargo se gestiona el conocimiento de manera estructurada para que otras personas lo identifiquen con claridad.	<b>0,9</b>
	5	Se identifica con facilidad el grado de madurez en la gestión del conocimiento en la Biblioteca.	<b>0,7</b>
	6	Se identifican claramente los problemas organizacionales o aspectos destacados generados por la gestión del conocimiento.	<b>1,0</b>
<b>B. SELECCIÓN Y ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO</b>			<b>V DE AIKEN</b>
<b>Preguntas</b>	1	La Biblioteca cuenta con un procedimiento definido para seleccionar el conocimiento crítico que debe ser almacenado y compartido de manera sistémica.	<b>1,0</b>
	2	Se implementan estrategias efectivas para clasificar y organizar el conocimiento acumulado, asegurando su fácil acceso y recuperación por parte de los colaboradores de la Biblioteca.	<b>1,0</b>
	3	Se fomenta activamente la participación de los colaboradores de la Biblioteca en la identificación y aportación de conocimientos valiosos, promoviendo un enfoque colaborativo en la gestión del saber.	<b>0,9</b>
	4	La Biblioteca evalúa periódicamente la efectividad de sus sistemas y herramientas de almacenamiento de información para optimizar la utilización del conocimiento disponible.	<b>1,0</b>
	5	Se lleva a cabo un análisis regular de la calidad del conocimiento almacenado para asegurar su precisión, relevancia y alineación con los objetivos estratégicos de la Biblioteca.	<b>1,0</b>
<b>C. USO DEL CONOCIMIENTO EN EL ENFOQUE ESTRATÉGICO, MISIONAL Y OPERATIVO</b>			<b>V DE AIKEN</b>
<b>Preguntas</b>	1	Se reconoce e identifican con facilidad las competencias, habilidades y formación complementaria requerida para los colaboradores para el desarrollo de sus funciones.	<b>1,0</b>
	2	Se identifican con facilidad las consecuencias de la gestión del conocimiento en los procesos de la Biblioteca.	<b>0,8</b>
	3	La gestión del conocimiento hace parte de las acciones estratégicas de la Biblioteca.	<b>1,0</b>
	4	La gestión del conocimiento está presente en los procesos misionales de la Biblioteca.	<b>1,0</b>
	5	Existen políticas claras que determinan la actualización regular de la base de conocimientos, garantizando su relevancia y vigencia en el entorno organizacional	<b>0,9</b>
	6	El conocimiento es un elemento indispensable para el desarrollo de los procesos tácticos, técnicos, operativos o rutinarios.	<b>1,0</b>

<b>D. CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>			<b>V DE AIKEN</b>
<b>Preguntas</b>	1	La Biblioteca tiene prácticas establecidas que fomentan la creación proactiva de conocimiento entre sus colaboradores, promoviendo la innovación y el aprendizaje continuo.	1,0
	2	Se proporcionan oportunidades estructuradas para que los colaboradores compartan sus experiencias y conocimientos, facilitando así la creación de un banco de información valiosa.	1,0
	3	La Biblioteca promueve la diversidad de perspectivas profesionales y opiniones como medio para enriquecer la creación de conocimiento, asegurando una representación completa de ideas y enfoques.	0,9
	4	Existen programas de formación y capacitación interna que buscan potenciar las habilidades de los colaboradores en la generación y actualización constante de conocimiento.	1,0
	5	La Biblioteca fomenta la exploración de nuevas ideas y enfoques, promoviendo un entorno que estimule la creatividad y la generación de conocimiento disruptivo.	1,0
<b>E. ASPECTOS CULTURALES RELACIONADOS AL CONOCIMIENTO</b>			<b>V DE AIKEN</b>
<b>Preguntas</b>	1	La cultura organizacional de la Biblioteca valora y reconoce de manera explícita el papel fundamental del conocimiento en la consecución de sus objetivos.	1,0
	2	Se fomenta activamente la colaboración y el intercambio de conocimiento entre los miembros de la Biblioteca como parte integral de la cultura laboral.	1,0
	3	La Biblioteca celebra y comparte historias de éxito relacionadas con la aplicación efectiva del conocimiento en la solución de problemas y la mejora de sus procesos.	1,0
	4	La cultura organizacional respalda la experimentación y la aceptación de errores como oportunidades de aprendizaje, promoviendo un ambiente propicio para la innovación y el desarrollo del conocimiento.	0,9
	5	Los colaboradores que se retiran o se ausentan de la Biblioteca por periodos largos influyen en la gestión del conocimiento y fluidez de los procesos.	0,9
	6	Los líderes de la Biblioteca ejemplifican la importancia del aprendizaje continuo y demuestran un compromiso activo con la adquisición y aplicación de nuevos conocimientos.	1,0
<b>F. SISTEMAS DE GESTIÓN, DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍAS QUE ARTICULAN EL CONOCIMIENTO</b>			<b>V DE AIKEN</b>
<b>Preguntas</b>	1	Conoce y utiliza los sistemas de información de la Biblioteca para acceder al conocimiento de sus procesos	1,0
	2	La tecnología utilizada para el almacenamiento del conocimiento facilita la colaboración y el intercambio de información entre los diferentes departamentos y equipos	1,0
	3	La Biblioteca facilita plataformas y herramientas tecnológicas que apoyan la colaboración y la co-creación de conocimiento entre los equipos de trabajo.	1,0

	4	La tecnología utilizada en la gestión del conocimiento en la Biblioteca permite la colaboración en tiempo real entre equipos, facilitando la comunicación y el intercambio de información de manera efectiva en sus procesos.	1,0
	5	Los sistemas de información y almacenamiento de la Biblioteca cumplen con estándares de seguridad robustos para garantizar la confidencialidad y protección de la información estratégica y sensible.	0,9
	6	Los colaboradores reciben formación y capacitación continua en el uso de las tecnologías y sistemas de gestión de la información para optimizar su eficiencia y aprovechar al máximo su potencial	1,0
<b>G. RETENCIÓN Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>			<b>V DE AIKEN</b>
<b>Preguntas</b>	1	La Biblioteca cuenta con estrategias formales para la retención de conocimiento crítico, asegurando que la salida de empleados no resulte en la pérdida significativa de información valiosa	1,0
	2	Se promueve activamente la creación de repositorios de conocimiento compartidos, facilitando la difusión y el acceso generalizado a las mejores prácticas y lecciones aprendidas.	1,0
	3	Existe un proceso formal para la transferencia de conocimiento de colaboradores que se retiran o cambian de roles a aquellos que asumen nuevas responsabilidades, asegurando una transición fluida.	0,8
	4	Se realizan regularmente sesiones de capacitación y talleres internos para difundir conocimientos específicos y actualizados que beneficien a la Biblioteca o a la Universidad.	1,0
	5	Se reconocen y celebran de manera formal las contribuciones individuales a la difusión efectiva del conocimiento, incentivando así una cultura de compartir y colaborar	0,8
	6	La Biblioteca utiliza plataformas de comunicación interna que permiten la rápida difusión de información crítica, asegurando que el conocimiento relevante llegue a los interesados de manera oportuna	1,0

Algunos de los comentarios recibidos se listan a continuación:

- La afirmación debe tener un contexto sobre los tipos de conocimiento
- No todos los encuestados están familiarizados con la medición del "grado de madurez" del conocimiento.
- Recomiendo no mencionar "problemas", en cambio se puede decir oportunidades de mejora o debilidades.
- La palabra "crítico" sobra y no afecta el propósito de la pregunta. Se puede emplear "cargos críticos "
- Reemplazar las palabras aportación y promoviendo para que la redacción quede mejor.
- La palabra consecuencias puede llegar a interpretarse como negativa

- La gestión estratégica se debe poner en contexto para que cualquiera entienda la pregunta
- "procesos misionales" se queda corto. para medir desde un enfoque de la persona es mejor mencionar las funciones a su cargo en vez de los
- Existen políticas claras que determinan la actualización del acervo documental de los procesos de la Biblioteca
- sobra "asegurando una representación completa de ideas y enfoques"
- Puede que no todos los encuestados conozcan del tema ya que es muy especializado
- Entiendo el propósito de la pregunta pero podría redactarse mejor para que todos los encuestados comprendan la pregunta con términos como entrega del cargo, empalme o adaptación
- Creo que al eliminar desde la palabra incentivando sigue teniendo el mismo propósito.
- Hay que distinguir entre gestión del conocimiento y gestión del saber, no es lo mismo.
- Lo que se evalúa en esta pregunta es la información que genera conocimiento, no el conocimiento como tal porque este último puede ser subjetivo.
- Corregir la palabra indispensable
- No deben ser los colaboradores sino el conocimiento adquirido por parte de ellos en la biblioteca
- Considero importante explicar que es el conocimiento tácito y explícito, ya que no todos conocen qué es.
- Considero necesario dar aquellas características que permitan identificar cómo medir el grado de madurez o en que identificarlo, ya que para cada uno puede ser visto desde concepciones distintas.
- Cómo no hay un proceso claro de Gestión del conocimiento, considero que se puede reformular, a las consecuencias de no tener este proceso
- Siento que es necesario definir primero cuál es la cultura organizacional de la Biblioteca
- Para un colaborador cómo es posible saber si el inventario está actualizado? Pueden ser 2 preguntas en una: disponible y actualizado

- que pasa si el colaborador no tiene proyectos o procesos a cargo? Si es operativo para un único proceso.
- Cómo se mide el grado de madurez? Alguna metodología en particular? Algún framework que aplica el proceso de biblioteca? Esto es de conocimiento de todos los colaboradores?
- Cómo se mide el nivel de efectividad? Como medir el nivel de facilidad?
- Cómo se evalúa el nivel de efectividad de los sistemas y herramientas? Como medir el nivel de optimización?
- Cómo se puede asegurar la representación completa de ideas? Como se evidencia? Quienes tienen acceso a esta info?
- Se podría pensar en el proceso o procedimiento que asegure la calidad en lugar del líder?
- Las afirmaciones 3 y 4 se pueden unir obteniendo lo siguiente: La gestión del conocimiento está presente en los procesos misionales y estrategias de la Biblioteca.
- Explicar a que se refiere con acceder a todo el conocimiento, no es claro el proceso que se ejecuta y a qué se accede exactamente.
- Mejorar la redacción, no es claro exactamente a que tipo de gestión se refiere y cómo lo identifican las demás personas.
- Igual que en los casos anteriores, qué significan las consecuencias de la gestión del conocimiento.

Una vez recibidos los comentarios y validados los coeficientes, se realizaron los ajustes a todas las preguntas que tenían un indicador por debajo de 0,8 y las que recibieron algún tipo de comentario. El cuestionario final ajustado se encuentra disponible en el anexo A.

## **7. Diagnóstico Organizacional**

Una vez exploradas las diferentes bases teóricas sobre los modelos y aspectos relacionados a la gestión del conocimiento, se realizó un diagnóstico organizacional partiendo del contexto externo e interno de la Biblioteca de la Universidad El Bosque. A continuación, se detallan los resultados de la aplicación de los instrumentos mencionados en el diseño metodológico.

### **7.1. Análisis externo**

#### **7.1.1. Análisis PESTEL**

A continuación, se listan los diferentes factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que directa o indirectamente influyen en los procesos de la Biblioteca de la Universidad El Bosque.

#### **Político**

- Legislación sobre calidad de la educación: Impacto en la planificación y ejecución de proyectos interno. El portal del Soporte de Aseguramiento de Calidad de la Educación Superior recopila en uno de sus apartados más de 30 documentos entre los que se encuentran leyes, decretos, resoluciones, directivas ministeriales y circulares orientados a diferentes aspectos que deben cumplir las instituciones de educación superior en Colombia, esto por su puesto se relaciona directamente con la Universidad El Bosque y a su vez puede influir en su Biblioteca (Ministerio de Educación Nacional, 2024).
- Lineamientos del CNA y la Universidad: oportunidades y retos por iniciativas gubernamentales. Factor 10, característica 40 que hace referencia a los recursos bibliográficos y de información como medios educativos esenciales para el bienestar de la comunidad académica de los programas académicos (Consejo Nacional de Acreditación, 2022)
- Relaciones interinstitucionales: beneficios de programas gubernamentales y apoyo a la ciencia. Actualmente la Biblioteca de la Universidad El Bosque se beneficia de un aporte gubernamental con recursos del Fondo Francisco José de Caldas por hacer parte del Consorcio Colombia y suscribir el paquete básico de bases de datos

que adquieren y negocian de manera conjunta diferentes instituciones de educación superior (Consortio Colombia, 2023; Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, 2009)

- Lineamientos sobre la gobernanza de datos e información a nivel institucional y del sector educativo como el decreto 1389 de 2022 que fundamenta los lineamientos para la gobernanza en la infraestructura de datos e información (Decreto 1389, 2022). A nivel institucional, la Universidad El Bosque está creando su política de gobernanza de datos e información, por lo que es un elemento externo a la Biblioteca que influirá en sus procesos ya que obedece a un marco normativo institucional.

### **Económico**

- Fluctuaciones económicas: Impacto en financiamiento y número de matrículas. Por ejemplo, Bloomberg menciona que las Universidades en Colombia se han estancado en cuanto a número de matriculados se refiere a causa de la competencia y surgimiento de startups con modelos tipo edtech (Salazar Castellanos, 2023). Esto influye en el contexto externo de la Biblioteca de la Universidad El Bosque ya que puede existir una relación directa entre el presupuesto de la Universidad y el número de matrículas de cada periodo académico.
- Gestión de recursos financieros: asignación presupuestal a nivel institucional para la Biblioteca año a año. Aunque no se pueden mencionar estas cifras por confidencialidad, la Universidad en su autonomía administrativa puede asignar y aprobar la distribución presupuestal para la Biblioteca y otras dependencias según sus criterios y necesidades. Es por ello por lo que no deja de ser un factor relevante para la Biblioteca ya que se ve directamente afectada por estas variaciones año a año y al no tener un modelo de ingresos propio se requiere solicitar por aprobación de entidades como el consejo directivo la asignación del rubro presupuestado para el mantenimiento y renovación de recursos como bases de datos, sistemas de información, infraestructura y otros recursos (Acuerdo Núm 17867, 2023).
- Consumo de recursos (horas/hombre): sinergias con otras dependencias de la Universidad que consumen el tiempo de los colaboradores de la Biblioteca.

- Oportunidades de financiamiento: Búsqueda de fondos externos, becas y alianzas estratégicas con otras instituciones o dependencias.
- Alcance de los ODS aplicables al contexto económico de la Biblioteca. El Objetivo de Desarrollo Sostenible # 8 hace referencia a “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”, en este sentido, la Biblioteca debe adoptar acciones y metas de este objetivo en la medida de que sus capacidades y contexto se lo permita como por ejemplo protegiendo los derechos laborales y promoviendo ambientes de trabajo seguros (meta 8.8) (ONU, 2016b).

### **Social**

- Diversidad cultural y socioeconómica: La Biblioteca debe adaptarse a las necesidades de un entorno diverso, ofreciendo programas inclusivos que respondan a diferentes capacidades y personalidades. A nivel institucional el Centro de Diversidad, Equidad e Inclusión establece los lineamientos respectivos para todas las dependencias de la Universidad El Bosque (Centro de Diversidad Equidad e Inclusión UEB, s/f).
- Equidad en el acceso a recursos y servicios: adaptación de servicios para comunidades rurales, vecinos y acceso abierto de la información. Actualmente la Biblioteca de la Universidad El Bosque participa en iniciativas institucionales y otras propias en las que se integra con diferentes comunidades (Universidad El Bosque, 2024).
- Adaptabilidad a cambios y tendencias del bibliotecario de hoy: Fortalecimiento de la gestión del conocimiento para responder a necesidades de los usuarios, dependencias externas a la Biblioteca (Marquina, 2023).
- Alcance de los ODS aplicables al contexto social de la Biblioteca. Dentro de los que se pueden relacionar los ODS #4, donde el acceso igualitario de todos a una educación superior de calidad hace que la Biblioteca genere entornos diversos y que fomenten un aprendizaje inclusivo (ONU, 2016a), el ODS #10 sobre la reducción de las desigualdades delimita las acciones de la Biblioteca para que diferentes comunidades de su entorno tengan acceso a sus recursos y servicios promoviendo la inclusión social (ONU, 2016c), en el ODS #16 “Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas”, la Biblioteca puede ser un espacio

seguro y abierto que fomente la libertad de expresión y el acceso a la información (ONU, 2016e) <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>, por último el ODS #17 promueve las alianzas para alcanzar otros ODS y en ese sentido, la Biblioteca puede colaborar con otras instituciones para extender sus recursos y servicios fortaleciendo su impacto social (ONU, 2016f).

### **Tecnológico**

- Avances tecnológicos: necesidad de estar a la vanguardia en tecnologías y sistemas de información (Ignite, 2020).
- Digitalización de recursos: tendencias de accesibilidad y gestión del conocimiento por medios digitales con base en principios de inmediatez y calidad de la información (transformación digital) (ONU, s/f).
- Capacitación constante: se requiere estar al tanto de las innovaciones tecnológicas aplicables a los diferentes procesos de la Biblioteca. Instituciones como la red de Bibliotecas de España REBIUM publica anualmente un informe mundial con resultados de investigación en innovación y tecnologías emergentes para bibliotecas académicas. (Rebiun, 2023).
- Interoperabilidad de sistemas y tecnologías de información: necesidad de adopción de elementos integradores y facilitadores de tecnologías actuales y futuras (Amazon Web Services, 2023).

### **Ecológico**

- Reducción del consumo de papel: se debe fomentar la promoción de la digitalización de documentos, manuales de procedimientos, instructivos y material de formación interna, así como el uso estrictamente necesario de papel (SAP, 2021).
- Gestión de recursos energéticos: se requiere la adopción de tecnologías verdes y acciones clave en los diferentes procesos para reducción del consumo energético (IFLA, 2022).
- Conciencia ambiental: consolidar el liderazgo en iniciativas de sostenibilidad para que trascienda en la cultura organizacional (IFLA, 2022).

- Alcance de los ODS aplicables al contexto ambiental de la Biblioteca. Por ejemplo, el ODS # 13 se refiere a las acciones por el clima que escalándolo a la Biblioteca se relaciona por medio de elementos como el consumo energético, además puede ser un espacio para la sensibilización respecto a la mitigación del cambio climático (meta 13.3) (ONU, 2016d).

### **Legal**

- Cumplimiento normativo: Seguimiento de leyes de derechos de autor y protección de datos. En Colombia la Dirección Nacional de Derechos de Autor es la entidad encargada de gestionar las políticas gubernamentales enfocadas a reconocer el derecho de autor y derechos conexos. (Dirección Nacional de Derechos de Autor, s/f). Adicionalmente en la Universidad El Bosque existe la política de tratamiento de datos, documento de obligatorio cumplimiento para todas las dependencias de esta Institución (Política de tratamiento de datos, 2022).
- Regulaciones de accesibilidad: Gestión rigurosa de normativas legales como el resguardo documental de diferentes procesos acorde a los lineamientos de retención documental vigentes para la Universidad (Universidad El Bosque, 2017).
- Políticas claras: se deben esquematizar y resguardar los procedimientos aplicables a aspectos legales o requisitos de cumplimiento obligatorio en auditorías de calidad y estándares institucionales (Universidad El Bosque, 2017).
- Adaptación a cambios legislativos: La Biblioteca debe estar preparada para tener una respuesta rápida a nuevas regulaciones del Ministerio de Educación relacionadas a los medios educativos (Ministerio de Educación Nacional, 2024).

#### **7.1.2. Matriz EFE**

Esta herramienta propuesta por David Fred plantea ir más allá del análisis DOFA convencional, ya que para cada elemento de la matriz se debe asignar un peso o factor de relevancia y una calificación de acuerdo con el impacto en el tema de estudio.

**Tabla 9.**

*Matriz EFE*

Factores externos		Peso	Calif	Valor ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1	La adopción de herramientas avanzadas como inteligencia artificial y big data puede mejorar la gestión del conocimiento y la personalización de servicios.	0.05	3	0.15
2	Alianzas y relacionamiento con otras universidades y bibliotecas para compartir recursos y conocimientos, optimizando los procesos administrativos y aumentando la oferta de servicios.	0.2	4	0.8
3	Incremento en la oferta de tecnologías y herramientas digitales disponibles en el mercado para la gestión de la información	0.15	3	0.45
4	Oferta de formación especializada en diferentes campos al alcance de todos los colaboradores al hacer parte de una Universidad.	0.15	4	0.6
5	Múltiples fuentes de información de acceso abierto y de pago al alcance inmediato por parte de cualquier colaborador de la Biblioteca.	0.05	3	0.15
<b>Amenazas</b>				
1	Inestabilidad económica y del mercado en el sector de la educación	0.15	1	0.15
2	Riesgos y posibles vulnerabilidades en la seguridad de la información por diferentes medios. (ya ocurrió en el pasado un ciberataque)	0.1	2	0.2
3	Obsolescencia tecnológica de la infraestructura física y hardware empleado en la gestión de información.	0.05	2	0.1
4	Incertidumbre sobre la implementación de lineamientos institucionales que afecten el desarrollo de los procesos o la gestión de la información	0.05	3	0.15
5	Necesidad de inmediatez de datos, información y conocimiento para la toma de decisiones institucionales.	0.05	2	0.1
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.85</b>

Para el caso del contexto externo, se evidencia que las oportunidades son más valoradas que las amenazas. Según David, F (2013), para valores iguales o superiores a 2,5 significa que se sostiene una tendencia positiva desde los factores externos.

## 7.2. Análisis interno

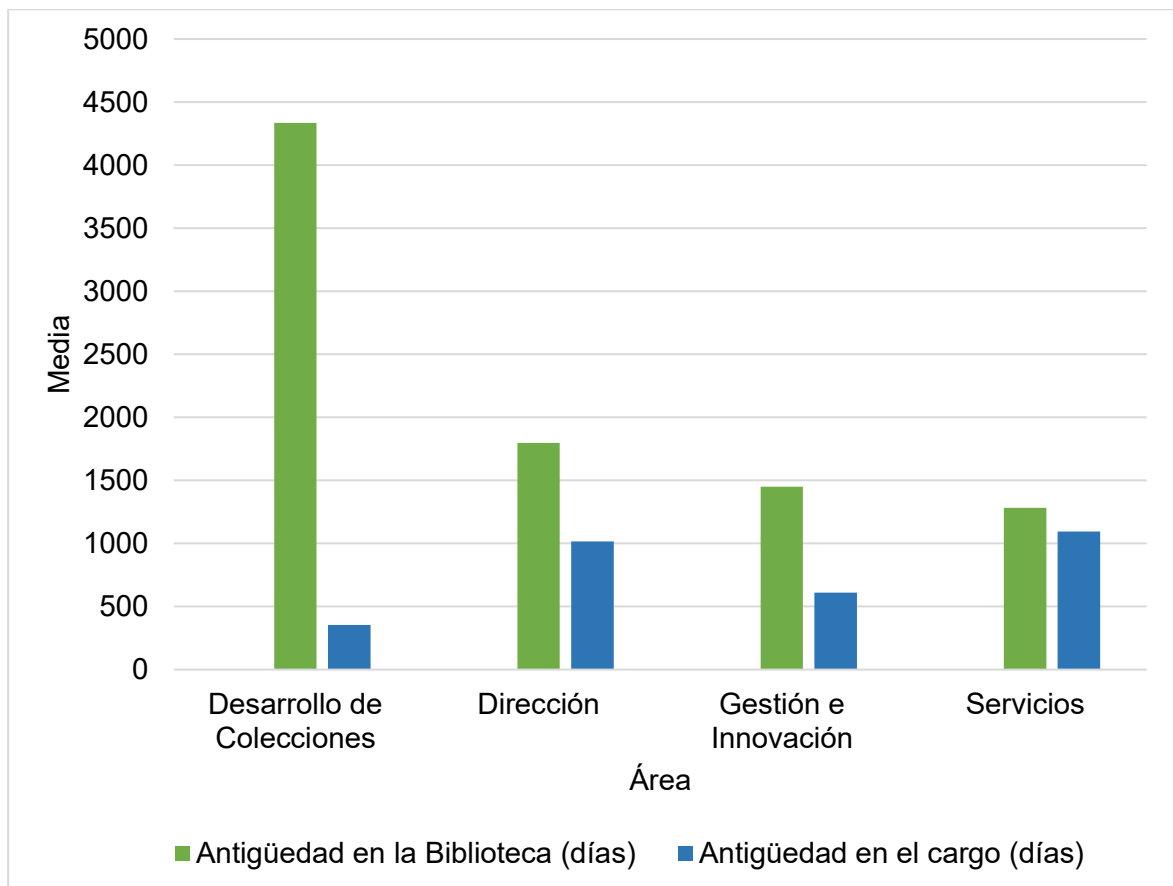
### 7.2.1. Resultados de la encuesta

Se aplicó la encuesta a los 22 funcionarios de la Biblioteca de la Universidad El Bosque, distribuidos en las áreas de Dirección, Servicios, Gestión e innovación y Desarrollo de Colecciones. A continuación, se presentan los resultados del cuestionario.

Todas las preguntas, excepto las sociodemográficas, se evaluaron de 1 a 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. La última pregunta era abierta para recopilar aspectos cualitativos sobre los temas abordados en la encuesta.

**Figura 14.**

*Antigüedad promedio en el cargo y en la Biblioteca por área funcional.*



**Tabla 10.**

*Estadísticos descriptivos de las respuestas de la encuesta realizada a nivel interno.*

Pregunta	Media	Desv. Std	Varianza
Antigüedad en el cargo (años)	2,50	3,71	13,79
Antigüedad en la Biblioteca (años)	5,27	6,83	46,68
Se identifica plenamente la diferencia entre conocimiento tácito y explícito por parte de los colaboradores de la Biblioteca teniendo en cuenta que el conocimiento tácito puede definirse como aquel que se utiliza de forma intuitiva e inconsciente, el conocimiento explícito es a aquel que ha sido o puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio.	3,59	1,37	1,87
La Biblioteca cuenta con un inventario del conocimiento disponible para todos los procesos de la Biblioteca.	2,91	1,11	1,23
En las actividades de inducción o adaptación al cargo se puede acceder a la información y fuentes de conocimiento de todos los procesos y servicios de la Biblioteca.	3,18	1,22	1,49
En los proyectos, procesos o actividades a su cargo se identifica con facilidad la gestión del conocimiento entendida como el conjunto de acciones relacionadas a la planeación, ejecución y mejoramiento continuo del saber hacer.	3,82	1,26	1,58
Se identifican con facilidad las dimensiones del conocimiento y al menos una manera de evaluarlo en los proyectos, procesos y servicios de la Biblioteca.	3,82	1,22	1,49
Se identifican claramente las debilidades, fortalezas o valores agregados generados por la gestión del conocimiento en las actividades, procesos, proyectos o servicios a su cargo.	3,95	1,21	1,47
La Biblioteca cuenta con un procedimiento definido para seleccionar el conocimiento que debe ser almacenado y compartido de manera sistémica.	2,86	1,04	1,08
Se implementan estrategias para clasificar y organizar el conocimiento acumulado, asegurando su acceso y recuperación por parte de los colaboradores de la Biblioteca.	3,36	1,22	1,48
Se fomenta activamente la participación de los colaboradores de la Biblioteca en la identificación y resguardo de conocimientos valiosos sobre las actividades administrativas y de servicio. (Ej.: documentación de procesos, diagramas de flujo, video-tutoría	3,64	1,18	1,39

Pregunta	Media	Desv. Std	Varianza
La Biblioteca evalúa periódicamente sus sistemas y herramientas de almacenamiento de información para transformarla en conocimiento disponible.	3,36	1,26	1,58
Se lleva a cabo un análisis regular de la calidad de la información almacenada para asegurar su precisión, relevancia y alineación con los objetivos estratégicos de la Biblioteca.	3,27	1,24	1,54
Se reconoce e identifican con facilidad las competencias, habilidades y formación complementaria requerida para los colaboradores para el desarrollo de sus funciones.	4,05	1,13	1,28
Se identifican con facilidad los resultados de las acciones relacionadas a la planeación, ejecución y mejoramiento continuo del saber hacer en los procesos, proyectos o actividades administrativas de la Biblioteca.	3,82	1,18	1,39
La gestión del conocimiento está presente en los objetivos estratégicos y la misión de la Biblioteca.	3,91	1,11	1,23
El conocimiento de los procesos y servicios de la Biblioteca es gestionado adecuadamente y es claro para todos los colaboradores.	3,05	1,17	1,38
Existen políticas claras que determinan la actualización del acervo documental de los procesos de la Biblioteca.	2,55	1,10	1,21
El conocimiento es un elemento indispensable para el desarrollo de los procesos tácticos, técnicos, operativos o rutinarios.	4,41	1,22	1,49
La Biblioteca tiene prácticas establecidas que fomentan la creación proactiva de conocimiento entre sus colaboradores, promoviendo la innovación y el aprendizaje continuo.	3,82	1,10	1,20
Se proporcionan oportunidades estructuradas para que los colaboradores compartan sus experiencias y conocimientos, facilitando así la creación de un banco de información valiosa.	3,82	1,10	1,20
La Biblioteca promueve la diversidad de perspectivas profesionales y su participación para enriquecer la creación de conocimiento.	3,95	1,17	1,38
Existen programas de formación y capacitación interna que buscan potenciar las habilidades de los colaboradores en la generación y actualización constante de conocimiento.	3,55	1,30	1,69
El papel fundamental del conocimiento en la consecución de objetivos hace parte de la cultura organizacional de la Biblioteca.	3,82	1,26	1,58

Pregunta	Media	Desv. Std	Varianza
Se fomenta activamente la colaboración y el intercambio de conocimiento entre los miembros de la Biblioteca como parte integral de la cultura laboral.	3,95	1,25	1,57
La Biblioteca celebra y comparte historias de éxito relacionadas con la aplicación efectiva del conocimiento en la solución de problemas y la mejora de sus procesos.	3,91	1,23	1,52
La experimentación y la aceptación de errores son tenidos en cuenta como oportunidades de aprendizaje en la cultura organizacional, promoviendo un ambiente propicio para la innovación y el desarrollo del conocimiento.	3,91	1,19	1,42
El conocimiento adquirido por parte de los colaboradores que se retiran o se ausentan de la Biblioteca por periodos largos afecta el logro de objetivos o de la planeación de actividades	3,05	1,25	1,57
En la gestión de la calidad de la Biblioteca se identifica la importancia del aprendizaje continuo y el compromiso de la alta dirección con la adquisición y aplicación de nuevos conocimientos.	3,86	1,13	1,27
Conoce y utiliza los sistemas de información de la Biblioteca para acceder al conocimiento de sus procesos	3,77	1,31	1,71
La tecnología utilizada para el almacenamiento del conocimiento facilita la colaboración y el intercambio de información entre los diferentes departamentos y equipos	3,64	1,50	2,24
La Biblioteca facilita plataformas y herramientas tecnológicas que apoyan la colaboración y la co-creación de conocimiento entre los equipos de trabajo.	4,09	1,19	1,42
La tecnología utilizada en la gestión del conocimiento en la Biblioteca permite la colaboración en tiempo real entre equipos, facilitando la comunicación y el intercambio de información de manera efectiva en sus procesos.	4,00	0,98	0,95
Los sistemas de información y almacenamiento de la Biblioteca cumplen con estándares de seguridad robustos para garantizar la confidencialidad y protección de la información estratégica y sensible y su perdurabilidad en el tiempo.	3,32	1,09	1,18
Los colaboradores reciben formación y capacitación continua en el uso de las tecnologías y sistemas de gestión de la información para optimizar su eficiencia y aprovechar al máximo su potencial	3,55	1,22	1,50

Pregunta	Media	Desv. Std	Varianza
La Biblioteca cuenta con estrategias formales para la retención de conocimiento crítico, asegurando que la salida de empleados no resulte en la pérdida significativa de información valiosa	2,95	1,13	1,28
Se promueve activamente la creación de repositorios de conocimiento compartidos, facilitando la difusión y el acceso generalizado a las mejores prácticas y lecciones aprendidas.	3,23	1,15	1,33
Existe un proceso formal de empalme para la transferencia de conocimiento entre colaboradores que se retiran o cambian de roles con aquellos que asumen nuevas responsabilidades, asegurando una transición fluida.	3,41	1,40	1,97
Se realizan regularmente sesiones de capacitación y talleres internos para difundir conocimientos específicos y actualizados que beneficien a la Biblioteca o a la Universidad.	3,32	1,25	1,56
Se reconocen y celebran, de manera formal, las contribuciones individuales a la difusión efectiva del conocimiento.	3,50	1,44	2,07
La Biblioteca utiliza plataformas de comunicación interna que permiten la rápida difusión de información crítica, asegurando que el conocimiento relevante llegue a los interesados de manera oportuna	3,64	1,26	1,58

A la pregunta ¿tiene algún comentario adicional o desea profundizar en alguna de las preguntas? Se registraron los siguientes comentarios destacados:

- Al tener poco tiempo en la biblioteca se me dificulta realizar una evaluación de este tipo
- La organización de la información interna y la comunicación entre áreas serían aspectos por mejorar.
- La Dirección hace esfuerzos para que la rotación de personal no afecte el normal desarrollo de las funciones de las personas nuevas y se han logrado planes de adaptación al cargo exitosos, pero solo bajo circunstancias específicas. Cuando las personas se retiran de un día para otro y son cargos críticos se activan contingencias y se afectan los resultados de las áreas.
- Considero que, aunque la Biblioteca ya tiene su sistema integrado, hace falta en algunos casos garantizar la recuperación de los documentos, pues no siempre

permite el acceso al documento posiblemente por la URL. Asimismo, es importante el trabajo en equipo para la construcción de conocimientos, apoyándose en la experiencia de cada colaborador y en cómo mejorar el proceso.

- Creo que, aunque hay bastantes avances en diferentes áreas en todos los aspectos se queda corto para llegar a todos los niveles de la biblioteca.
- Tal vez hacer sesiones generales de las tres áreas periódicamente
- Existen cargos críticos por la especificidad de las funciones, los cuáles no tiene un resguardo de conocimiento formal que permita activar acciones proactivas en caso de requerirlas por ausencia o renuncia.
- Vale la pena revisar en que parte del proceso de Gestión del Conocimiento hay mayores falencias, ya que todos los colaboradores estamos de acuerdo en que el conocimiento se debe resguardar, más por la misión de esta, tenemos las herramientas, la disposición para hacerlo, pero algo falla.
- Se deberían establecer políticas o lineamientos para los accesos y modificaciones de datos de los documentos alojados en el Repositorio Institucional y difundir estos lineamientos a los auxiliares o personal de apoyo en la auditoría, carga y aprobación de documentos como trabajos de grado. Cada administrador ha hecho carga de información, pero no hay trazabilidad completa de los documentos cargados y sus accesos acorde a los permisos concedidos por los autores.

### **7.2.2. Matriz EFI**

Para el caso del contexto interno, se destaca que una de las fortalezas que tiene la Biblioteca de la Universidad El Bosque es su intención de co-crear con instituciones pares para ampliar su visión y estrategias, aspecto que se contrasta con una de sus debilidades más significativas expresada como la resistencia al cambio por parte de los colaboradores más antiguos. Los demás ítems identificados y sus valores ponderados se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 11.**

*Matriz EFI*

Factores internos		Peso	Calif	Valor ponderado
<b>Fortalezas</b>				
1	Los servicios y medios educativos ofrecidos por la Biblioteca son altamente reconocidos por su calidad y pertinencia a nivel institucional.	0,15	2	0,3
2	La Biblioteca de la Universidad El Bosque realiza actividades de co-creación con otras Bibliotecas e instituciones pares para integrar y ampliar su visión y estrategias.	0,2	3	0,6
3	Los colaboradores de la Biblioteca de la Universidad El Bosque cuentan con excelentes perfiles profesionales y vasta experiencia en temas afines a la bibliotecología, ciencias de la información, atención al usuario y gestión de proyectos, entre otras competencias.	0,15	3	0,45
4	La Biblioteca de la Universidad El Bosque es un agente dinamizador e integrador de iniciativas y proyectos que benefician a otras dependencias, estudiantes, docentes, egresados y comunidad en general para alcanzar los objetivos institucionales y los requisitos de calidad para procesos de registro calificado, acreditación de alta calidad y otras certificaciones relacionadas.	0,1	3	0,3
5	La Biblioteca de la Universidad El Bosque cuenta con diferentes sistemas de información, equipos y herramientas tecnológicas proporcionadas por la Universidad para el desarrollo de sus procesos.	0,1	3	0,3
<b>Debilidades</b>				
1	Existen cargos críticos con muy poca o nula información documentada de los procesos que tienen a su cargo.	0,05	2	0,1
2	Las curvas de aprendizaje para llegar a un grado eficiente de desempeño de los colaboradores nuevos pueden llegar a ser bastante demoradas de lograr y tienen que estar 100% supervisadas y con documentación suficiente para obtener los mejores resultados.	0,05	1	0,05
3	La implementación de la gestión documental de los procesos de la Biblioteca no se realiza de manera permanente a todos los procesos de la Biblioteca.	0,05	2	0,1
4	Actualmente están congelados algunos cargos debido a una coyuntura institucional.	0,05	2	0,1
5	Existe resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores que llevan más de 15 años en esta dependencia.	0,1	2	0,2
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,5</b>

Según David, F (2013), para valores iguales o superiores a 2,5 significa que se sostiene una tendencia positiva desde los factores internos. Sin embargo, abordando el contexto cualitativo de las debilidades y fortalezas identificadas, se evidencia que existen oportunidades de mejora que pueden llegar a ser canalizadas por medio de una identificación, gestión, almacenamiento y transferencia del conocimiento de manera sistémica.

**7.2.3. Matriz de evaluación del grado de madurez de la gestión del conocimiento**

Este instrumento, propuesto por Bedoya y Crespo (2019) recopila elementos teóricos en su esencia como la definición de procesos de gestión del conocimiento propuesta por Probst & Romhardt (2000). Con base en ello, esquematizaron una escala de evaluación de 0 a 4 para que, con base en la descripción del estado actual en los procesos (identificar, crear, almacenar, compartir y utilizar) se adopten diferentes recomendaciones de forma gradual para que la institución o empresa a evaluar obtenga cada vez mejores calificaciones y refleje que es altamente madura en la gestión del conocimiento.

**Tabla 12.**

*Escala de medición para evaluar el grado de madurez de la gestión del conocimiento.*

0	1	2	3	4
Inexistente	Incipiente	En formación	Conformado	Consolidado

**Tabla 13.**

*Matriz de evaluación del nivel de madurez en los procesos de gestión del conocimiento para los procesos administrativos en la Biblioteca de la Universidad El Bosque*

	0	1	2	3	4
<b>IDENTIFICAR</b>					
Descripción	La organización no motiva al personal en la identificación de conocimiento interno y externo	La organización lleva a cabo la motivación al personal en la identificación de conocimiento interno y externo de manera esporádica y reactiva	La organización motiva al personal en la identificación de conocimiento interno y externo siguiendo un paso a paso experimental o en formación.	La organización motiva al personal en la identificación de conocimiento interno y externo siguiendo un paso a paso estándar o formalizado	La organización motiva y acompaña al personal en la identificación de conocimiento interno y externo con un paso a paso estándar de manera continua y permanente
Acción propuesta	Motivar y recompensar al capital humano a que participe en la identificación de conocimiento.	Diseñar un plan de incentivos para quienes participan en esta etapa del proceso, no tiene que ser recompensas solo monetarias, puede relacionarse con tiempo libre, cursos, etc.	Crear e implementar el plan de incentivos que motivan al capital humano a participar en esta parte del proceso.	Hacer seguimiento al plan de incentivos y permitir la diversidad de pensamiento	Gestionar las habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes del capital humano.

	0	1	2	3	4
<b>CREAR</b>					
Descripción	La organización no incentiva la producción de nuevo conocimiento de su personal.	La organización lleva a cabo la incentivación del personal en la producción de nuevo conocimiento de manera esporádica y reactiva.	La organización motiva al personal para lograr involucrarlos en la producción de nuevo conocimiento siguiendo un paso a paso experimental o en formación.	La organización incentiva la producción de nuevo conocimiento de su personal siguiendo un paso a paso estándar o formalizado.	La organización anima y acompaña al personal en la producción de nuevo conocimiento con un paso a paso estándar de manera continua y permanente.
Acción propuesta	Fomentar la creatividad para encontrar oportunidades y nuevas formas de hacer las cosas.	Desarrollar talleres de ideación, cursos o conferencias que tengan como finalidad capturar ideas de valor, enfocadas en oportunidades encontradas.	Implementar la metodología de la formación en cascada para promover los equipos multidisciplinarios, con personas que participaron con sus ideas en el nivel 1.	Estimular el intercambio de ideas por medio de conexiones y alianzas con personas y empresas externas.	Contar con un entorno y recursos para innovar

		0	1	2	3	4
ALMACENAR						
Descripción	No existen depósitos para el almacenamiento del conocimiento	La organización está llevando a cabo de manera esporádica y reactiva el proceso de almacenamiento del conocimiento.	La organización cuenta con un proceso organizado para almacenar el conocimiento siguiendo un paso a paso experimental o en formación	La organización cuenta con un proceso organizado y sistematizado para almacenar el conocimiento siguiendo un paso a paso formalizado	La organización almacena el conocimiento de manera continua y permanente mediante un proceso organizado y sistematizado con un paso a paso estándar.	
Acción propuesta	Fomentar el compromiso para documentar y salvaguardar información relevante de los procesos de los integrantes de la organización.	Crear e implementar un plan de formación en temas de propiedad intelectual y gestión documental que permitan el almacenamiento compartido de información relevante para equipos de trabajo dentro de un área de la organización	Búsqueda y selección de herramientas para almacenar en medios magnéticos y virtuales la información relevante para equipos de trabajo dentro de un área de la organización.	Socialización y uso de las herramientas seleccionadas, donde los equipos de trabajo pueden compartir la información almacenada en los procesos documentados	Definición de un plan de actualización y preservación de la información almacenada	

		0	1	2	3	4
COMPARTIR						
Descripción	La organización no estimula al personal a pensar creativamente, interactuar en equipo y demostrar trabajos y visiones que otros puedan entender fácilmente	La organización anima de manera esporádica y reactiva al personal a pensar creativamente, interactuar en equipo y demostrar trabajos y visiones que otros puedan entender fácilmente.	La organización motiva al personal a pensar creativamente, interactuar en equipo y demostrar trabajos y visiones que otros puedan entender fácilmente siguiendo un paso a paso experimental o en formación.	La organización anima al personal a pensar creativamente, interactuar en equipo y demostrar trabajos y visiones que otros puedan entender fácilmente siguiendo un paso a paso estándar o formalizado.	La organización anima de manera continua y permanente al personal a pensar creativamente, interactuar en equipo y demostrar trabajos y visiones que otros puedan entender fácilmente con un paso a paso estándar.	
Acción propuesta	Fomentar el trabajo en equipo y la comunicación entre colegas	Diseñar una estrategia que posibilite el trabajo en equipo, la cual involucre a todos los miembros de la organización para que realicen trabajos colaborativos y se cree un clima de confianza	Implementar el trabajo en equipo creando grupos de trabajo donde cada persona ofrezca sus conocimientos y habilidades y se trabaje para un bien común para lograr los objetivos propuestos	Participar con comunidades de práctica externas a la organización que permitan nutrir el conocimiento interno de la organización.	Definir indicadores que permitan hacer seguimiento a la apropiación del conocimiento compartido al interior y exterior de la organización.	

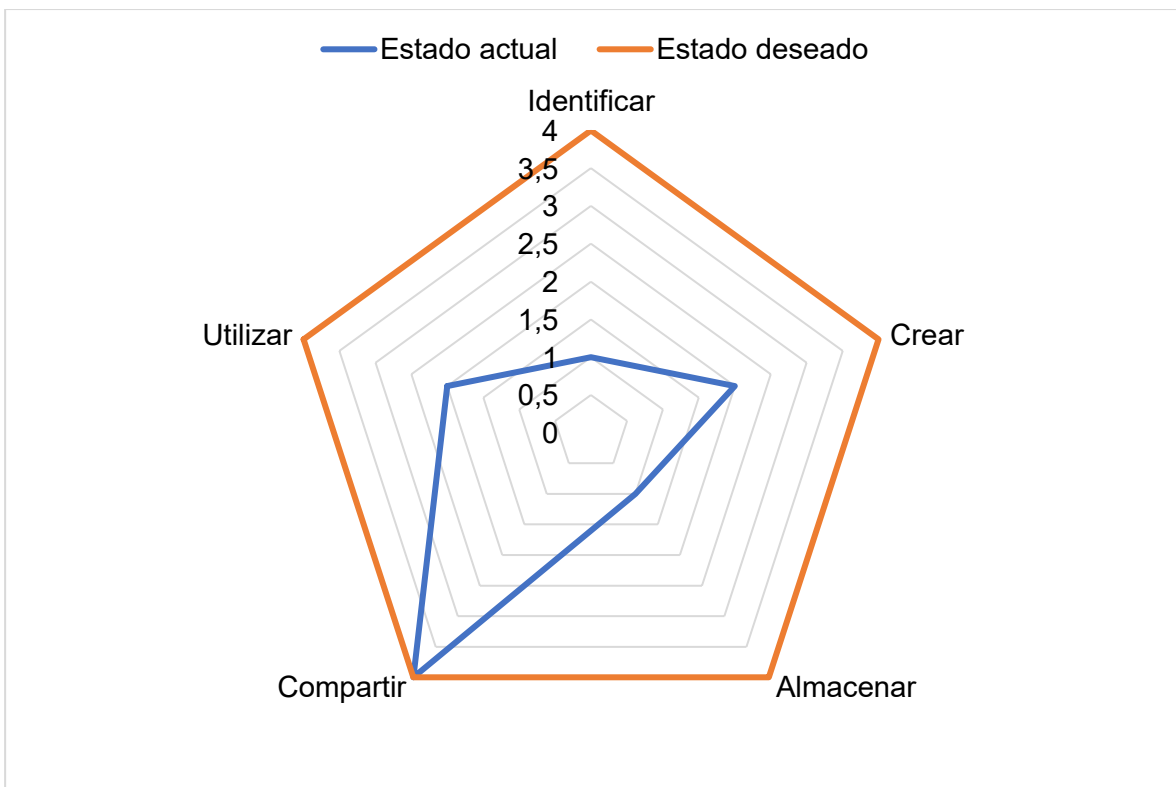
		0	1	2	3	4
UTILIZAR						
Descripción	El personal no tiene interés en mejorar los procesos y productos de conocimiento	El personal está usando el conocimiento creado y capturado para mejorar la efectividad de los procesos de manera esporádica y reactiva.	El personal está usando el conocimiento creado capturado para mejorar la efectividad en sus procesos siguiendo un paso a paso experimental o en formación.	El personal usa el conocimiento creado y capturado para mejorar la efectividad en sus procesos siguiendo un paso a paso estándar o formalizado.	El personal usa de manera continua y sistemática el conocimiento creado y capturado para mejorar la efectividad en sus procesos con un paso a paso estándar.	
Acción propuesta	Tener un ambiente donde se pueda experimentar, no castigar los errores, no tener miedo a los fracasos y ser tolerantes a ellos	Permitir que las personas participen en los proyectos y que se asuman riesgos sin pensar en el fracaso	Crear una herramienta informática a la medida para acceder a los datos y mejorar la comunicación, de manera que se tenga acceso a datos desde cualquier lugar, facilitando el trabajo remoto y colaborativo con las personas en tiempo real, lo que las conecta.	Socialización y uso de la herramienta informática por los equipos de trabajo de la organización	Hacer seguimiento periódico a los casos de uso de información almacenada y cómo esta puede llegar a generar conocimiento nuevo	

Nota. Adaptado de: (Bedoya & Crespo Jaramillo, 2019)

Una vez evaluada de manera interna bajo esta metodología la Biblioteca de la Universidad el Bosque se consolidaron los resultados de manera cuantitativa, evidenciando que los procesos de la gestión del conocimiento más críticos actualmente son la identificación y el almacenamiento del conocimiento, tal como se evidencia en la siguiente figura.

**Figura 15.**

Grado de madurez de los procesos de gestión del conocimiento en los procesos administrativos de la Biblioteca de la Universidad El Bosque.



## 8. Modelo propuesto

Una vez evidenciados los resultados del diagnóstico organizacional, con base en los modelos y conceptos del marco de referencia de este documento, se diseñó el modelo de gestión del conocimiento teniendo en cuenta las siguientes premisas o aspectos funcionales que tienen relación directa con los procesos, contexto y capacidades de la Biblioteca de la Universidad El Bosque:

- El modelo de Gestión del conocimiento debe reconocer los aspectos y métodos que a nivel organizacional ya se hacen bien en relación con la documentación y gestión del conocimiento.
- La estructura del modelo de gestión del conocimiento debe proponer instrumentos y elementos de apoyo para que la documentación, almacenamiento y acceso al conocimiento se encuentre al alcance de todos los colaboradores de la Biblioteca de manera ágil y no requieran procesos complejos de capacitación o adaptación al modelo.
- La información y conocimiento documentado en la Biblioteca se almacenará con base en las herramientas tecnológicas disponibles y proporcionadas por la Universidad para la gestión de diferentes procesos.
- El modelo de gestión del conocimiento de la Biblioteca no pretenderá reemplazar los procesos y actividades de inducción o entrega de cargo establecidas a nivel Institucional por parte del Departamento de Talento Humano de la Universidad. Por lo que complementará acciones ya establecidas para contribuir a que el conocimiento de los diferentes procesos de la Biblioteca sea orientado a la eficiencia y flexibilidad en las tareas de los funcionarios sin modificar sus responsabilidades descritas en el manual de funciones.
- El modelo de gestión del conocimiento debe incluir etapas y roles definidos para la evaluación de sus resultados y redefinir o consolidar aspectos metodológicos de este para que perdure en el tiempo y sea provechoso para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Biblioteca.
- El modelo de gestión del conocimiento propuesto adoptará elementos de otros modelos y teorías de gestión del conocimiento en la medida que sean flexibles y adaptables al contexto organizacional de la Biblioteca.

- El modelo de gestión del conocimiento de la Biblioteca podrá ser escalable y tomado como referencia a otras dependencias de la Universidad que lo requieran, para ello se documentarán los requisitos mínimos y recomendaciones a tener en cuenta para ser adherido a otros procesos institucionales.

### **8.1. Objetivo del modelo de gestión del conocimiento propuesto**

El objetivo del modelo propuesto es consolidar la transferencia y apropiación de conocimiento en los colaboradores de la Biblioteca de la Universidad El Bosque, facilitando la captura, almacenamiento y transferencia del conocimiento de sus procesos para mejorar la eficiencia operativa y fomentar la innovación.

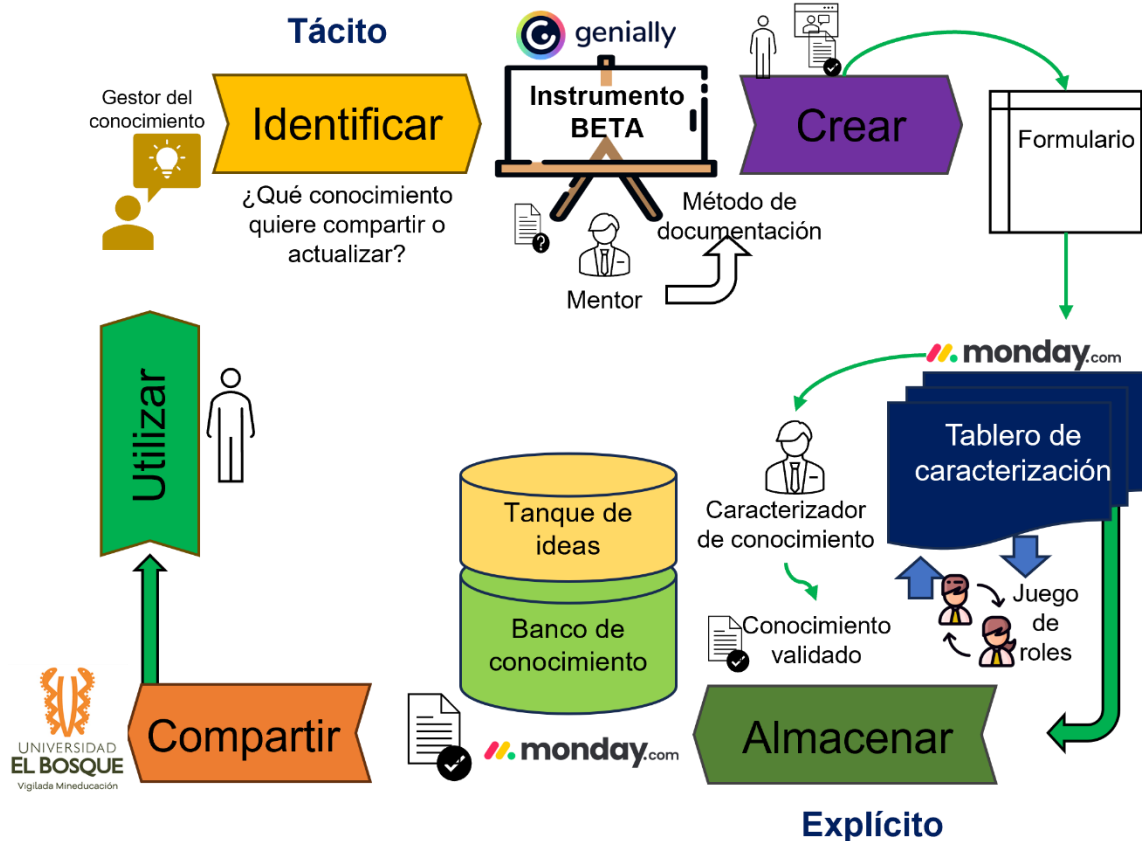
Este modelo influye en los procesos clave de la Biblioteca al sistematizar el acceso a información crítica de cada proceso, permitiendo el acceso a procedimientos, guías, tutoriales, infografías, entrevistas y demás material de apoyo que permee en el aprendizaje autónomo, adopción de buenas prácticas y la toma de decisiones basada en datos históricos o experiencias previas. Además, fomenta una cultura de colaboración entre el personal al facilitar la transferencia de conocimiento tácito, lo cual sin la adopción de este modelo obligaría a depender exclusivamente de algunas personas que por diferentes circunstancias no han convertido su conocimiento en explícito.

### **8.2. Aspectos operativos**

A continuación, se representa gráficamente el modelo de gestión del conocimiento para los procesos administrativos de la Biblioteca de la Universidad El Bosque y se describe la manera como opera en el marco del contexto organizacional de esta dependencia.

Figura 16.

Representación visual del modelo de gestión del conocimiento propuesto



### 8.2.1. Identificación, creación, organización, almacenamiento y transferencia del conocimiento

El modelo de gestión del conocimiento presentado opera de forma cíclica iniciando en la identificación, etapa en la que cualquier colaborador de la Biblioteca decide qué conocimiento quiere compartir o actualizar con base en sus destrezas, experiencias o diferentes motivaciones desde la cultura organizacional que le motiven a transformar conocimiento tácito a explícito.

Una vez este colaborador toma esta decisión y define qué quiere compartir adopta el rol de gestor del conocimiento y debe ingresar al instrumento BETA, explicado a en el numeral 8.3.1 de este documento. Una vez se diligencia este cuestionario, acorde a sus

respuestas se le indicará una recomendación sobre la línea que le sea más afín y tendrá acceso a un directorio de mentores que le ayudarán a transferir ese conocimiento a diferentes tipos de representaciones como infografías, diagramas, manuales, guías, mapas, dashboards, procedimientos documentados, audio, video, entre otras.

En esta etapa denominada creación es donde el gestor y el mentor generan los diferentes entregables requeridos para su posterior validación, clasificación, almacenamiento y publicación. Al finalizar este ejercicio el gestor del conocimiento compartirá los entregables generados por medio de un formulario web disponible en el siguiente enlace <https://wkf.ms/3WO2eoC>.

Posteriormente la información diligenciada y los archivos adjuntos o enlaces relacionados son consignados en un tablero tipo tabla y notificados al caracterizador para su validación. Acorde al concepto emitido por este caracterizador se procederá a realizar un juego de roles con los insumos disponibles para poner a prueba si el conocimiento documentado puede ser comprendido de una manera eficiente y hace sentido a otro colaborador que no ha tenido acercamiento alguno con ese proceso. Si el resultado de este juego de roles es exitoso se procederá al almacenamiento de este conocimiento para su libre consulta por cualquier otro colaborador, en caso contrario se solicitarán ajustes al gestor del conocimiento para que su interpretación obedezca a los principios del modelo, es decir que el conocimiento sea fácil de comprender y permita replicar diferentes actividades o procesos de manera autónoma basado en los entregables almacenados en el instrumento de caracterización. Estos entregables se clasifican en un banco de conocimiento, pero a su vez pueden ser postulados por el caracterizador como un insumo para el tanque de ideas cuyo propósito es destacar y premiar con incentivos aquellas iniciativas en los procesos que merezcan ser reconocidas debido a su componente de innovación o la aplicación de oportunidades de mejora a los procesos.

Una vez el conocimiento se convierte en explícito y es validado por el caracterizador cambia a un estado disponible para todos aquellos colaboradores o dependencias que tengan acceso al tablero. Este conocimiento en la etapa de compartir se difunde de manera automática tan pronto recibe el visto bueno del caracterizador y el equipo estratégico de la Biblioteca por medio de notificaciones en tiempo real. El ciclo en su última etapa involucra el utilizar ese conocimiento útil y replicarlo en diferentes actividades apoyado de los insumos que el gestor almacenó. En esta etapa cualquier invitado al tablero podrá votar en la columna de “Votación para la asignación de incentivos” con la finalidad de expresar su grado de aceptación con los diferentes elementos del conocimiento registrados por el gestor. El ciclo se reinicia cuando otro gestor considere que el conocimiento registrado amerite una actualización debido a factores internos o externos que afecten el normal desarrollo de los procesos de la Biblioteca.

A continuación, se describen cada uno de los instrumentos, componentes, dinámicas y actores inmersos en este modelo.

### **8.3. Kit de herramientas para la gestión del conocimiento**

Para la puesta en marcha del modelo se diseñó el kit de herramientas para la gestión del conocimiento en la Biblioteca de la Universidad El Bosque, el cual se conforma de los siguientes componentes:

#### **8.3.1. Instrumento BETA**

Como en el equipo de colaboradores de la Biblioteca se evidencia una diversidad de perfiles profesionales, experiencia, edades y aspectos culturales, se propone que cada vez que se desee documentar, caracterizar o convertir en explícito el conocimiento se defina la manera más adecuada y eficiente de difundir esos conocimientos. Lo anterior

para que no se vea forzado a realizar esta actividad con elementos que no son comunes a sus labores o experiencia. Para ello se plantea un cuestionario inicial donde la persona podrá elegir si se familiariza con:

- Representaciones gráficas como diagramas de flujo, mapas mentales, diapositivas, guías o infografías.
- Elementos audiovisuales como relatos en video, entrevistas o tutoriales.
- Instructivos en texto con la especificación del paso a paso.
- Otro método de aprendizaje.

El instrumento BETA, cuyas siglas representan Bibliotecario Explicando con Total Autonomía se encuentra disponible en el siguiente enlace:

<https://view.genially.com/66beb28816efe652f5e001ba>

### **8.3.2. Caracterización del conocimiento (monday.com)**

Una vez la persona selecciona su herramienta preferida para la documentación del conocimiento tácito se recopilan esos insumos para que el área de gestión e innovación o quien la Directora de la Biblioteca designe realice la caracterización de ese conocimiento en un tablero de monday.com, plataforma tecnológica suscrita por esta dependencia y con la cual todos los colaboradores se tienen que relacionar en algún momento para el desarrollo de sus funciones en diferentes procesos.

La caracterización del conocimiento obedece a un ejercicio de validación de los datos que ya ingresó el gestor en el formulario. Para ello el caracterizador verifica los siguientes campos:

- Elemento: Corresponde al ítem que el gestor diligenció en el campo “¿Qué conocimiento documentaste?”. En este caso puede obedecer a tareas, actividades rutinarias, oportunidades de mejora, proyectos, gestión de contingencias, casos de éxito o lecciones aprendidas. Esta clasificación inicial se

realizará arrastrando este ítem al grupo que corresponda en caso de que el gestor se hubiese equivocado al seleccionar la categoría.

- Descripción: este campo debe incluir un resumen que responda para qué considera el gestor que va a servir este conocimiento, qué entregables incluye y cualquier información de contexto que permita facilitar su lectura y abordar sus contenidos allí almacenados. El caracterizador valida la redacción y realiza los ajustes de ser necesarios para que se entienda de la mejor manera ese elemento que el gestor decidió compartir.
- Archivos de apoyo: En este espacio se almacenan todos los documentos generados una vez finaliza la transferencia de conocimiento tácito a explícito. El caracterizador debe validar que estos archivos se puedan abrir correctamente, que sean coherentes con la descripción del elemento y que cumplan con el propósito del gestor del conocimiento. También es el espacio para que el caracterizador almacene si así lo requiere las futuras versiones de estos entregables teniendo en cuenta ajustes solicitados al gestor o por iniciativa propia.
- Enlaces de interés: Este campo cumple una función similar a la de archivos de apoyo ya que en esencia es un espacio alternativo para almacenar diferentes creaciones del gestor que no necesariamente incluyan un archivo adjunto, por ejemplo, mapas mentales en línea, enlaces a video desde diferentes plataformas, enlaces a publicaciones de redes sociales, entre otros tipos de contenido en la nube que faciliten la comprensión y acceso al conocimiento documentado.
- Mentor: Es un campo de asignación de responsable para delimitar qué persona que hace parte del equipo de la Biblioteca sirvió de mentor en el proceso de creación, documentación y almacenamiento del conocimiento por parte del gestor. En este espacio el caracterizador validará esta atribución. Este campo servirá para notificar a futuro cualquier novedad relacionada a este elemento no solo al gestor y al caracterizador sino a esa persona que sirvió de apoyo y que posiblemente esté interesada en conocer los cambios realizados.
- Gestor del conocimiento: Este campo lo debe diligenciar el caracterizador al validar el campo "nombre" del formulario que diligenció el gestor previamente. Esta selección con atribución de responsabilidad se realiza para que la herramienta por medio de sus automatizaciones le notifique al gestor del

conocimiento cualquier solicitud por parte del caracterizador, ajuste relacionado o su validación exitosa y disponibilidad para consulta.

- Tipo de ítem: es un campo prediligenciado por el gestor para delimitar la tipología documental que está almacenando. El caracterizador debe validar que corresponda y sea coherente con los archivos o enlaces adjuntos.
- Estado: campo diligenciado por el caracterizador para indicar al gestor si ese conocimiento está en proceso de documentación/ajustes, desactualizado, listo, disponible de manera informal o descentralizada, no disponible, pendiente de caracterizar o si no aplica debido a dinámicas organizacionales internas del proceso relacionado.
- Fecha de actualización/creación: se registra automáticamente al diligenciar el formulario, pero cuando el gestor o caracterizador haga nuevas versiones al conocimiento documentado se deberá actualizar manualmente para registrar el control de cambios.
- Evaluación de eficiencia del ítem documentado: es un campo para el diligenciamiento exclusivo del caracterizador, el cuál puntúa de 1 a 5 el grado de eficiencia de lo que el gestor compartió en el marco del modelo de gestión del conocimiento. Para ello, se evaluará considerando los indicadores que el caracterizador y el equipo estratégico de la Biblioteca delimiten para este fin.
- Cargos relacionados: Campo para indicar a los lectores a qué tipo de cargos de la Biblioteca es destinado este conocimiento con mayor prioridad.
- Área que lidera la actividad o tarea: campo para delimitar el área de la Biblioteca que lidera los procesos relacionados con el conocimiento documentado y compartido por el gestor.
- Procesos que impacta directamente: En este campo el caracterizador debe indicar cuál o cuáles son los procesos que tienen una relación directa con el conocimiento compartido por el gestor.
- Conocimiento previo requerido: Son todos los requisitos académicos o competencias profesionales que debe cumplir cualquier persona que desee replicar las actividades relacionadas con el conocimiento documentado. Estos requisitos deben ser validados por el caracterizador y alineados a los perfiles de cargo de la Biblioteca en el apartado “formación”.

- Votación para la asignación de incentivos: Campo de libre acceso para todos los lectores de la herramienta cuyo propósito es recopilar de manera general el grado de aceptación de este conocimiento, que a su vez permitirá asignar incentivos a los elementos con mayor votación.
- Categoría de Conocimiento: Campo prediligenciado por parte del gestor que delimita el grupo al que pertenece el conocimiento. El caracterizador validará si es correcta esta clasificación.

Este instrumento se encuentra disponible en el siguiente enlace con acceso exclusivo al staff de la Biblioteca: <https://bibliobosque-team.monday.com/boards/7245903910>

En el anexo B se observan las capturas de pantalla de este tablero, que también se encuentra disponible en su visualización de forma limitada para personas externas a la Universidad en: <https://view.monday.com/7245903910-b85fc64e2ab446061355db25b5316922?r=use1>

### **8.3.3. Tanque de ideas**

Retomando una iniciativa de la actual Directora de la Biblioteca y el área de Gestión e Innovación, se pretende que todas las ideas generadas por los colaboradores de la Biblioteca que sirvan para hacer más eficientes los procesos o servicios sigan recibiendo los incentivos que se acordaron en su momento, pero esta vez en el marco del modelo de gestión del conocimiento.

Dado que según el modelo propuesto para convertir el conocimiento de tácito a explícito se espera que los diferentes colaboradores den a conocer las acciones clave para realizar los procesos y sus oportunidades de mejora, posterior a su caracterización, se extraerán las diferentes lecciones aprendidas e ideas que generaron valor para que sean recompensadas. Si esta actividad no incluye iniciativas o ideas de mejoramiento, de igual forma, se dará crédito a quien comparta su conocimiento y se almacenarán estos

entregables de la caracterización en el banco de conocimiento de los procesos de la Biblioteca.

La presentación de este programa de incentivos que surgió en el año 2022 se encuentra disponible en el siguiente enlace:

<https://view.genially.com/63518f45bf2f45001204cb87>

Se plantea a la Dirección de la Biblioteca que mediante el modelo de gestión del conocimiento se centralicen estas ideas en monday.com para reducir los trámites de registro y evaluación de cada idea, además de convertir en pública y más transparente esta asignación de incentivos ya que la persona asignada para la caracterización del conocimiento no tendrá que evaluar con instrumentos adicionales cada proceso y la asignación de incentivos será semiautomática acorde al visto bueno o no de la Dirección de la Biblioteca.

#### **8.3.4. Juego de roles**

El modelo de gestión del conocimiento propuesto contempla pasar del conocimiento tácito al explícito, el mecanismo para probar que la documentación y caracterización fueron adecuadas será una simulación de estas actividades documentadas mediante un intercambio de roles para colaboradores no familiarizados con ese proceso. Antes de realizar el ejercicio, se validará que la persona cumpla con los mínimos requeridos tanto del perfil del cargo como de las recomendaciones de formación y habilidades que sugirió la persona que documentó su conocimiento. Dependiendo el resultado de esta actividad se determinará el éxito o no de la caracterización para que todo lo explícito sea interiorizado por otros colaboradores y de requerir ajustes se puedan realizar según corresponda.

Al final del juego de roles se le realizarán las siguientes preguntas a la persona que por primera vez realizó esa actividad:

- ¿Se presentaron inconvenientes o problemas en el desarrollo de la actividad?
- ¿Qué problemas se le presentaron al realizar la actividad?
- ¿Qué fue lo más difícil de entender?
- ¿A nivel general considera que realizar esta actividad es confuso, ambiguo, complejo, complicado, caótico o simple?
- ¿Se siente en la capacidad de explicarle a otra persona cómo hacerlo únicamente con la información proporcionada?

#### **8.4. Control de cambios**

Con base en las respuestas del juego de roles e indicaciones futuras acorde a objetivos estratégicos de la Biblioteca se realizarán los ajustes a la caracterización del conocimiento. Si esta actividad requiere replantear algunos elementos de la caracterización o insumos previos será necesario regresar al instrumento BETA para realizar con otros métodos la documentación y caracterización hasta que no se presenten problemas o que los inconvenientes presentados sean esperables y admisibles en la curva de aprendizaje de los colaboradores. El tablero de Monday.com permite realizar la trazabilidad de cada acción (cambio) de la información registrada y sus insumos, lo cual facilita el control de cambios en la gestión del conocimiento.

#### **8.5. Actores dentro del modelo propuesto**

A continuación, se describen las funciones y diferencias entre los diferentes actores que interactúan en los diferentes momentos del modelo de gestión del conocimiento propuesto.

##### **8.5.1. Gestor del conocimiento**

Corresponde a quien pretende compartir su conocimiento en el marco del modelo propuesto para almacenarlo y ponerlo al alcance de los demás colaboradores de la Biblioteca.

### **8.5.2. Mentor**

Corresponde al experto en creación de contenido acorde a su experiencia, funciones y orientación profesional. Los mentores son los encargados de brindar todos los elementos iniciales y ponerse a disposición del gestor del conocimiento para apoyarlo en su actividad de documentación del conocimiento. Un mentor es aquel que sin importar su cargo y funciones es experto y tiene habilidades propias en el manejo de diferentes herramientas, software, escritura, representación o manejo audiovisual con las cuáles está en capacidad de asesorar al gestor del conocimiento.

### **8.5.3. Caracterizador**

Es el encargado de supervisar y organizar los entregables de la actividad de documentación que realizó el gestor del conocimiento con el mentor o de manera autónoma. Este caracterizador tiene la potestad de clasificar este conocimiento para proponerlo como un insumo del tanque de ideas o del banco de conocimiento para la asignación de incentivos por parte de la Dirección de la Biblioteca. El caracterizador como líder de área o de proceso está en la capacidad de acceder a estos insumos y darlos a conocer a su equipo para replicar buenas prácticas, hacer autónomos los procesos de inducción, adaptación al cargo e identificar las oportunidades de mejora acorde a las dinámicas y estrategias de cada área o lineamientos institucionales que requieran la actualización del conocimiento ya documentado.

### **8.5.4. Dirección de la Biblioteca**

Como líder estratégica de esta dependencia es la persona encargada de establecer los objetivos de la gestión del conocimiento, priorizar procesos críticos a documentar y asignar los incentivos para cada gestor que genere valor a la gestión de los procesos de la Biblioteca por medio de la documentación de su conocimiento.

## 8.6. Evaluación y retroalimentación del modelo propuesto

Se presentaron los diferentes componentes del modelo de gestión del conocimiento al comité técnico de la Biblioteca compuesto por la directora y coordinadores de esta dependencia. Se obtuvieron los siguientes comentarios:

- La propuesta está interesante, pero se debería incluir como obligatorio el rol del mentor en el kit de herramientas para garantizar un acompañamiento al gestor del conocimiento.
- Se debe diferenciar mejor el rol del caracterizador y del mentor para que no se confunda la persona que va a compartir su conocimiento.
- Se debe hacer una prueba piloto de este modelo en un espacio como la jornada de integración del segundo semestre de 2024, lo anterior para validar que en la práctica el modelo sea asimilado por todos los colaboradores.

Como resultado y conclusión de esta reunión, el comité técnico de la Biblioteca validó y aprobó la implementación del modelo de gestión del conocimiento propuesto y autorizó incluirlo como uno de los temas en la agenda de la siguiente jornada de integración como parte de las pruebas piloto con miras a la implementación permanente de manera estratégica para los diferentes procesos de la Biblioteca. La grabación de esta sesión se encuentra disponible en el siguiente enlace: [https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v/g/personal/ecamel062223\\_universidadean\\_edu\\_co/ERozjvLqul10hIC0gdFY5S0BJXUYttHfF9lelVw3V6l2Q?nav=eyJyZWZlcnJhbEluZm8iOncicmVmZXJyYWxBcHAIoiJPbmVEcmI2ZUZvckJ1c2luZXNzliwicmVmZXJyYWxBcHBQbGF0Zm9ybSI6IldlYiIsInJlZmVycmFsTW9kZSI6InZpZXciLCJyZWZlcnJhbFZpZXciOiJNeUZpbGVzTGlua0NvcHkifX0&e=4OxNem](https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v/g/personal/ecamel062223_universidadean_edu_co/ERozjvLqul10hIC0gdFY5S0BJXUYttHfF9lelVw3V6l2Q?nav=eyJyZWZlcnJhbEluZm8iOncicmVmZXJyYWxBcHAIoiJPbmVEcmI2ZUZvckJ1c2luZXNzliwicmVmZXJyYWxBcHBQbGF0Zm9ybSI6IldlYiIsInJlZmVycmFsTW9kZSI6InZpZXciLCJyZWZlcnJhbFZpZXciOiJNeUZpbGVzTGlua0NvcHkifX0&e=4OxNem)

En el anexo D se evidencia la carta que redactó este organismo con el aval del modelo propuesto. Acogiendo estas recomendaciones se realizaron los ajustes correspondientes al rol del mentor y el caracterizador en el kit de herramientas. Después se actualizaron el plan de intervención descrito a continuación.

## **9. Plan de intervención**

### **9.1. Fases de implementación**

A continuación, se plantean las etapas y actividades sugeridas para la implementación del modelo de gestión del conocimiento:

#### **9.1.1. Validación de funciones por procesos**

Esta etapa incluye un alistamiento y puesta a punto de los manuales de funciones y perfiles de cargos para los colaboradores de la Biblioteca. El objetivo de esta etapa es verificar que todas las actividades que se ejecutan en los procesos de la Biblioteca tengan uno o más responsables y que estos relacionen unas capacidades, formación y experiencia mínima para el desarrollo de estas tareas. El principal entregable son los perfiles de cargo y manuales de funciones debidamente documentados para tener claridad del alcance en etapas posteriores del modelo. En caso de estar vigentes y alineados al esquema organizacional aprobado por Dirección se puede omitir esta etapa.

#### **9.1.2. Roles y alcance del caracterizador**

En esta etapa el equipo estratégico de la Biblioteca seleccionará a los encargados de convertirse en caracterizadores, quien serán los encargados de apoyar y entregar herramientas o formatos y validar el registro eficiente del conocimiento documentado en el tablero de Monday. Se creará una ruta de atención acorde al tipo de método elegido por el gestor del conocimiento para documentarlo.

#### **9.1.3. Plan de formación en propiedad intelectual y gestión documental**

Para que el modelo de gestión del conocimiento propuesto se articule con los lineamientos institucionales de gestión y retención documental se requiere que se ponga a disposición del equipo de la Biblioteca una serie de capacitaciones y material de apoyo, donde el área de gestión e innovación o el Grupo de Administración por Procesos GAPP

de la Universidad puedan recopilar elementos mínimos y transfieran el conocimiento documentado desde Monday a los formatos institucionales.

#### **9.1.4. Jornada de inmersión en el modelo de GC**

Dado el contexto de la Biblioteca, la gestión del conocimiento es transformador e integrador, se propone utilizar puntos de la agenda de la próxima jornada académica y de integración que realiza habitualmente la Biblioteca para sus colaboradores. Este espacio pretende dar a conocer los diferentes elementos y personas de apoyo que tendrán todos los colaboradores para acceder, documentar, compartir, aplicar y sugerir cambios al conocimiento disponible en la Biblioteca. En esta jornada se abordarán mediante un taller la identificación y autorreconocimiento de saberes y destrezas, así como los aspectos que desde la cultura organizacional y social de los diferentes equipos proporcionen insumos y un directorio público de personas a las cuáles pueden acudir cuando requieran ser gestores del conocimiento.

Adicionalmente se realizará una prueba piloto documentando diferentes procesos de la Biblioteca siguiendo los pasos descritos por el modelo propuesto. Una vez culminado el ejercicio, se identificarán o ratificarán las diferentes acciones del modelo de gestión del conocimiento presentado partiendo de aspectos sociales, culturales y organizacionales que sean afines a los colaboradores. El entregable de esta actividad es un informe de percepción e identificación de necesidades para actualizar e implementar el modelo propuesto que incluye las memorias del taller realizado, la evaluación de la jornada por parte del equipo estratégico de la Biblioteca y las acciones previas a la implementación definitiva como proceso del modelo de gestión del conocimiento propuesto.

#### **9.1.5. Actualización de plan de incentivos**

Esta etapa tiene como objetivo ratificar o actualizar por parte del equipo estratégico de la Biblioteca los diferentes incentivos a los colaboradores no solo por acciones en el

tanque de ideas sino por la documentación de su conocimiento acorde al alcance del modelo propuesto.

#### **9.1.6. Priorización de procesos críticos**

En esta etapa la Dirección de la Biblioteca definirá o actualizará los procesos que se consideran más críticos debido a su nula o desactualizada documentación, procesos que incluyan actividades dependientes de una sola persona, procesos que no tienen contemplado un plan de contingencia en caso de incapacidades médicas, ascensos, renunciaciones o cambios organizacionales. El principal entregable de esta etapa será el listado de procesos críticos y su notificación a los caracterizadores asignados para incentivar a los gestores a que transfieran su conocimiento acorde al modelo propuesto.

#### **9.1.7. Implementación y socialización de resultados**

Esta es la etapa donde culmina el proyecto de implementación y se convierte en un proceso de carácter permanente, para ello es necesario poner en marcha el modelo de gestión del conocimiento, diseñar elementos e indicadores de seguimiento de este proceso y sus respectivos responsables para que se valide su eficiencia y pertinencia a las necesidades y estrategias futuras de la Biblioteca y la Universidad.

A continuación, se presenta el diagrama de Gantt con el tiempo estimado de implementación en semanas acorde a las etapas anteriormente descritas:

**Tabla 14.**

*Diagrama de Gantt del plan de intervención para la implementación del modelo de gestión del conocimiento propuesto*

Etapa	Actividad	Responsables	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Validación de funciones por procesos	Evaluar el estado actual de manuales de funciones y perfiles de cargo	Dirección Biblioteca, Coordinación de Gestión e Innovación								
	Validar la cobertura de responsabilidades en todos los procesos de la Biblioteca acorde a manuales de funciones y perfiles de cargo									
	Realizar la actualización y publicación de perfiles de cargo y manuales de funciones actualizados acorde a contexto organizacional y procesos vigentes.									
Roles y alcance del caracterizador	Identificar habilidades diferenciadoras dentro de los colaboradores de la Biblioteca que puedan contribuir a la documentación y caracterización del conocimiento.	Dirección Biblioteca, Coordinadores, Administrador TIC, Administrador Repositorio								
	Delimitar los roles de cada caracterizador.	Dirección Biblioteca								
	Crear las rutas de atención para el acompañamiento de los caracterizadores a los gestores del conocimiento.	Dirección Biblioteca, Coordinación Gestión e Innovación.								
Plan de formación en propiedad intelectual y gestión documental	Identificar el grado de formación actual de los colaboradores de Gestión e Innovación acerca de la gestión documental y propiedad intelectual acorde a lineamientos institucionales.	Grupo de Administración por Procesos GAPP, Dirección Biblioteca								
	Presentar al Grupo de Administración por Procesos GAPP de la Universidad los instrumentos, acciones y documentos disponibles desde el modelo de gestión del conocimiento.	Coordinación de Gestión e Innovación								
	Diseñar plan de formación en propiedad intelectual y gestión documental para reducir brechas de formación identificadas	Grupo de Administración por Procesos GAPP								
	Formar y proporcionar material de apoyo para la gestión documental acorde a lineamientos institucionales.	Grupo de Administración por Procesos GAPP								

Etapa	Actividad	Responsables	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Jornada de inmersión en el modelo de GC	Elaborar plan de trabajo con actividades del modelo de gestión del conocimiento a realizar durante la agenda de la Jornada de Integración.	Dirección Biblioteca, Coordinadores Biblioteca								
	Ejecutar actividades del plan de trabajo del modelo de gestión del conocimiento durante la Jornada de Integración.									
	Realizar la retroalimentación de las actividades de gestión del conocimiento realizadas en la jornada de integración	Todos los asistentes a la jornada								
Actualización de plan de incentivos	Evaluar vigencia de plan de incentivos del tanque de ideas	Dirección Biblioteca, Coordinadores Biblioteca, Departamento de Talento Humano de la Universidad.								
	Actualizar plan de incentivos para la gestión del conocimiento									
Priorización de procesos críticos	Actualizar criterios para delimitación de procesos críticos en la Biblioteca con base en criterios estratégicos de gestión del conocimiento.	Dirección Biblioteca								
	Priorizar procesos críticos en relación con la ausencia o falencias con la gestión del conocimiento.									
Implementación y socialización de resultados	Crear procedimiento para la gestión del conocimiento en la Biblioteca	Coordinación de Gestión e Innovación								
	Diseñar instrumentos de medición y seguimiento de eficiencia del proceso de gestión del conocimiento de la Biblioteca									
	Diseñar indicadores de seguimiento al procedimiento de gestión del conocimiento y los responsables de la medición									

## **9.2. Recursos**

Para garantizar una adecuada implementación del modelo de gestión del conocimiento propuesto se requieren los siguientes recursos.

- Humanos; no se requiere personal especializado en gestión del conocimiento, pero si es necesario que la Dirección designe uno o más colaboradores que de manera ocasional realizarán la medición, seguimiento y ajustes al modelo de gestión del conocimiento para que se adapte permanentemente a las necesidades y exigencias de la Biblioteca y la Universidad.
- Financieros; hace referencia al porcentaje aproximado del costo de la nómina de la Biblioteca dedicado a tareas del modelo de gestión del conocimiento.
- Tecnológicos; al menos 10 licencias de Monday.com en su versión pro, 1 licencia de Genially, 1 licencia de Adobe Illustrator, 1 licencia de Adobe Premier, Software libre (Cmap Tools, Bizagi), 21 Licencias de Microsoft 365
- Infraestructura; salas de co-creación, conexión a internet estable (al menos 10 Mbps)
- Intangibles; hace referencia al costo de las capacitaciones, cursos o formación complementaria requerida por los colaboradores que consideren necesario las bases teóricas para acceder, aprovechar o documentar el conocimiento disponible de sus procesos a cargo.

## **9.3. Costos de implementación**

A continuación, se presentan los costos estimados en pesos colombianos para la ejecución del plan de intervención considerando los recursos mencionados. Estos costos se categorizaron en las siguientes categorías:

- Costos estimados para la jornada de integración prevista en el plan de intervención para la implementación del modelo de gestión del conocimiento propuesto.
- Costos de herramientas y plataformas tecnológicas.
- Soporte, medición y mantenimiento del modelo de gestión del conocimiento.
- Otros costos

**Tabla 15.**

*Detalle de costos estimados para la jornada de integración prevista en el plan de intervención para la implementación del modelo de gestión del conocimiento propuesto*

Talento humano jornada de integración	Cantidad	Salario diario por persona*	Subtotal
Experto en taller empresarial de 1 día (externo a la Biblioteca)	1	\$ 1.300.000,00	\$ 1.300.000,00
Dirección Biblioteca	1	\$ 266.666,67	\$ 266.666,67
Coordinadores Biblioteca	3	\$ 191.677,00	\$ 575.031,00
Administrador TIC Biblioteca	1	\$ 180.923,00	\$ 180.923,00
Administradora Repositorio Institucional	1	\$ 180.923,00	\$ 180.923,00
Profesional de Biblioteca	3	\$ 137.534,00	\$ 412.602,00
Referencistas	5	\$ 88.994,00	\$ 444.970,00
Asistente Biblioteca	1	\$ 85.357,00	\$ 85.357,00
Secretaria Biblioteca	1	\$ 80.769,00	\$ 80.769,00
Auxiliares Biblioteca	5	\$ 78.415,00	\$ 392.075,00
<b>Total talento humano jornada de integración</b>			<b>\$ 3.919.316,67</b>

\*Salarios promedio obtenidos del portal co.talent.com con cargos similares a la estructura organizacional de la Biblioteca.

Nota: adaptado de (Talent.co, 2024)

**Tabla 16.**

*Detalle de costos estimados en herramientas y plataformas tecnológicas requeridas para la implementación del modelo de gestión del conocimiento propuesto*

Herramientas y plataformas tecnológicas	Cantidad	Costo unitario	Subtotal
Licencias pro anuales Monday.com	10	\$ 957.600,00	\$ 9.576.000,00
Licencia Genially	1	\$ 352.800,00	\$ 352.800,00
Licencia Adobe Illustrator	1	\$ 540.756,00	\$ 540.756,00
Licencia Adobe Premiere	1	\$ 540.756,00	\$ 540.756,00
Licencia Microsoft 365 para instituciones educativas (Institución elegible)	21	\$ -	\$ -
Software libre	2	\$ -	\$ -
<b>Total herramientas y plataformas tecnológicas</b>			<b>\$ 11.010.312,00</b>

**Tabla 17.**

*Detalle de costos estimados para el soporte, medición y mantenimiento del modelo de gestión del conocimiento propuesto.*

<b>Soporte, medición y mantenimiento del modelo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Subtotal</b>
Profesional de Biblioteca (días al año dedicados a medición y seguimiento del modelo de gestión del conocimiento)	12	\$ 137.534,00	\$ 1.650.408,00
Coordinador de Biblioteca (días al año dedicados a medición y seguimiento del modelo de gestión del conocimiento)	6	\$ 191.677,00	\$ 1.150.062,00
Dirección de Biblioteca (días al año dedicados a validación estratégica de incentivos y toma de decisiones relacionadas al modelo de gestión del conocimiento)	6	\$ 266.666,67	\$ 1.600.000,00
Coordinador de Gestión por procesos y planeación Institucional (días del año dedicados a reuniones de enlace con Biblioteca para la GC y su gestión documental)	2	\$ 323.077,00	\$ 646.154,00
Material didáctico para difusión del modelo de gestión del conocimiento (kit de material impreso y diseño de piezas para mailing y comunicación interna)	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Formación interna especializada (curso de gestión del conocimiento organizacional) 24 horas	2	\$ 360.000,00	\$ 720.000,00
Formación interna especializada (curso de innovación y creatividad) 10 horas	6	\$ 89.000,00	\$ 534.000,00
Formación interna especializada (cursos de propiedad intelectual y gestión documental) Ofertada gratuitamente para personal administrativo de la Institución.	3	\$ -	\$ -
Consultoría para diseño e implementación de indicadores y métricas del modelo de gestión del conocimiento con base en BI	1	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
Mantenimiento y alquiler de infraestructura (equipos, redes y espacios). Costo proporcional al tiempo de uso para actividades de gestión del conocimiento.	1	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
<b>Total soporte, medición y mantenimiento del modelo</b>			<b>\$ 10.000.624,00</b>

**Tabla 18.**

*Detalle de costos estimados para otros costos relacionados a la implementación y mantenimiento del modelo de gestión del conocimiento propuesto.*

Otros costos	Cantidad	Costo unitario	Subtotal
Contingencias (reserva para imprevistos durante la implementación) 5% del total.	1	\$ 1.246.512,63	\$ 1.246.512,63
<b>Total otros costos</b>			<b>\$ 14.201.136,63</b>

El total general estimado para la implementación, mantenimiento, medición y seguimiento del modelo de gestión del conocimiento propuesto representa para la Universidad El Bosque \$39.131.389,30 que son destinados de su presupuesto e infraestructura. Este valor incluye la asignación de infraestructura, servicios, nómina y otros recursos utilizados durante el primer año de ejecución del modelo en mención.

#### **9.4. Indicadores de seguimiento**

Para garantizar que las estrategias y acciones del modelo de gestión del conocimiento sean exitosas y perduren en el tiempo se deben contemplar y caracterizar los indicadores estratégicos en la etapa de implementación y socialización del proceso de gestión del conocimiento. Se sugiere que estos indicadores sean orientados a medir:

- Grado de apropiación del conocimiento.
- Tiempo de adaptación al cargo.
- Calificación promedio de las evaluaciones de desempeño.
- Eficiencia de la gestión del conocimiento en los procesos de la Biblioteca.
- Grado de madurez de la gestión del conocimiento de los procesos de la Biblioteca.
- Brechas en las curvas de aprendizaje de diferentes colaboradores.
- Rotación positiva de personal a causa de la gestión del conocimiento (ascensos).
- Grado de aceptación del modelo de gestión del conocimiento.

#### **9.5. Beneficios de la implementación del modelo**

El modelo de gestión del conocimiento planteado en este documento no se configura como una iniciativa orientada a la generación de ingresos financieros, dado que la

Biblioteca de la Universidad El Bosque no participa en actividades lucrativas que produzcan flujos de caja. En su lugar, los beneficios derivados de su implementación se evidencian en la eficiencia operativa, la racionalización del tiempo destinado a las labores, la disminución de los reprocesos y el fortalecimiento de la capacitación interna de los colaboradores. A continuación, se describen los beneficios específicos asociados a la propuesta:

- Acceso permanente y en tiempo real a datos, información y conocimiento de y para los colaboradores acerca de todos los procesos de la Biblioteca.
- Eliminación de reprocesos a causa de desconocimiento en aspectos técnicos específicos de cada proceso.
- Reducción de tiempo en procesos de inducción y adaptación al cargo
- Actualización flexible de perfiles del cargo acorde a dinámicas reales de los procesos de la Biblioteca.
- Reducción y eliminación de tiempos de mentoría o empalme para el equipo formador interno.
- Creación de escenarios de innovación con base en conocimiento caracterizado y aspectos estratégicos de la Biblioteca.
- Diseño y ejecución de proyectos con base en buenas prácticas, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora de los proyectos y procesos de la Biblioteca.

## **10. Conclusiones y Recomendaciones**

A continuación, se presentan las conclusiones relacionadas al modelo de gestión del conocimiento diseñado para la Biblioteca de la Universidad El Bosque, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto en el numeral anterior de este documento.

### **10.1. Conclusiones**

En relación con el objetivo general de este documento se concluye que el modelo de gestión del conocimiento propuesto se adapta al alcance y necesidades organizacionales de la Biblioteca de la Universidad El Bosque, ya que por medio de diferentes elementos del kit de herramientas y las tecnologías disponibles se podrá consolidar la transferencia y apropiación de conocimiento en los colaboradores de la Biblioteca.

El modelo de gestión del conocimiento propuesto delimitó sus acciones basado en los resultados del análisis situacional externo e interno a la Biblioteca de la Universidad El Bosque, lo cual permitió determinar el grado de madurez de la gestión del conocimiento en esta dependencia y así poder estructurar acciones e instrumentos necesarios que reduzcan las brechas de manera estructurada y sistémica.

Se estructuró un modelo de gestión del conocimiento pensado en responder al enfoque estratégico de la Biblioteca de la Universidad El Bosque, contemplando además que sea adaptable a futuros retos y lineamientos directivos e institucionales que redefinan los procesos de esta dependencia.

Se estructuraron las acciones, responsables, requisitos y fases sugeridas para que el equipo de la Biblioteca de la Universidad El Bosque implemente el modelo propuesto y lo consolide como un proceso que perdure en el tiempo.

La Dirección de la Biblioteca tuvo la oportunidad de revisar a detalle el modelo de gestión del conocimiento propuesto y sus componentes. Emitió un concepto con las

oportunidades de mejora y aprobó de manera preliminar su futura implementación acorde al plan de intervención sugerido.

## **10.2. Recomendaciones**

Dadas las condiciones actuales de la Biblioteca de la Universidad El Bosque descritas en este documento y con base en experiencias previas de gestión del cambio en los procesos se recomienda que la implementación del modelo se inicie como un proyecto de 8 semanas donde se permita evaluar sus resultados y hacer los ajustes pertinentes previo a su integración como proceso permanente de la Biblioteca.

Se sugiere que se socialice este modelo con el área de Talento Humano de la Universidad para integrarse eficientemente a los procesos de inducción y reinducción de los colaboradores de la Biblioteca y no dupliquen actividades contempladas en el modelo o documentadas en el banco de conocimiento.

Se recomienda complementar las acciones definidas en el plan de implementación con campañas internas de comunicación o recordatorios posteriores mediante los diferentes canales digitales destacando los beneficios de adherirse a una cultura de gestión del conocimiento en los diferentes procesos.

A pesar de que el modelo de gestión del conocimiento especifica unas acciones sugeridas para la medición y seguimiento de este en el tiempo, el éxito o fracaso de este modelo podrá depender directamente del grado de apropiación y aceptación por parte de todos los colaboradores, es por ello que se recomienda promover el uso frecuente, de ser posible a diario, del instrumento de caracterización como fuente de consulta para la ejecución de diferentes procesos.

En caso de que el modelo propuesto sea atractivo para otras dependencias de la Universidad El Bosque se recomienda realizar una evaluación esencial de capacidades y

repetir el diagnóstico ya que el contexto interno puede reflejar otras prioridades diferentes a las de la Biblioteca.

## 11. Referencias

- Ackoff, R. (1989). From Data to Wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3–9.  
<https://www-public.imtbs-tsp.eu/~gibson/Teaching/Teaching-ReadingMaterial/Ackoff89.pdf>
- Acuerdo Núm 17867, Pub. L. No. 17867, Acta Núm. 1280 (2023).
- ALA. (s/f). *Mission & Priorities*. Recuperado el 14 de septiembre de 2023, de  
<https://www.ala.org/aboutala/node/229/>
- Amazon Web Services. (2023). *¿Qué es la interoperabilidad? - Explicación sobre la interoperabilidad en la asistencia sanitaria*. <https://aws.amazon.com/es/what-is/interoperability/>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison Wesley Publishing Company.
- Ascolbi. (s/f). *Misión y visión*. Recuperado el 14 de septiembre de 2023, de  
<https://www.ascolbi.org/quienes-somos/mision-y-vision>
- Bedoya, I. B., & Crespo Jaramillo, S. (2019). Propuesta de instrumento para la identificación del nivel de madurez de los procesos de gestión del conocimiento. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 12(34), 7–22.  
[https://www.redalyc.org/journal/4778/477865626002/html/#redalyc\\_477865626002\\_ref27](https://www.redalyc.org/journal/4778/477865626002/html/#redalyc_477865626002_ref27)
- Biblioteca Universidad El Bosque. (2022). *Mapa de procesos de la Biblioteca*.
- Biblioteca Universidad el Bosque. (2022). *Servicios para la eXperiencia del Usuario*.  
<https://biblioteca.unbosque.edu.co/servicios-para-la-experiencia-del-usuario>

Biblioteca Universidad el Bosque. (2023a). *Estructura organizacional*.

<https://biblioteca.unbosque.edu.co/acerca-de-la-biblioteca/estructura-organizacional>

Biblioteca Universidad el Bosque. (2023b). *Historia, misión, visión y objetivos*

*estratégicos*. <https://biblioteca.unbosque.edu.co/acerca-de-la-biblioteca/historia-mision-vision-objetivos-estrategicos>

Biblioteca Universidad El Bosque. (2023). *Informe de sostenibilidad 2022*.

<https://www.canva.com/design/DAFY3ZOgUD0/PlmL1H3l6JvQjIRteCyaQw/view>

BibloRed. (s/f). *Acerca de*. Recuperado el 14 de septiembre de 2023, de

<https://www.biblored.gov.co/nosotros>

Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). *The social life of information*. Harvard Business Press.

Centro de Diversidad Equidad e Inclusión UEB. (s/f). *Documentos de interés*.

Recuperado el 22 de agosto de 2024, de

<https://www.dei.unbosque.edu.co/documentosdeinteres>

Consejo Nacional de Acreditación. (2022). Actualización de los aspectos por evaluar para

la autoevaluación con fines de acreditación en alta calidad de programas

académicos. En *Marco normativo*. [https://www.cna.gov.co/1779/articles-](https://www.cna.gov.co/1779/articles-412511_norma.pdf)

[412511\\_norma.pdf](https://www.cna.gov.co/1779/articles-412511_norma.pdf)

Consortio Colombia. (2020). *Sobre nosotros*. [https://www.consorciocolombia.co/sobre-](https://www.consorciocolombia.co/sobre-nosotros/)

[nosotros/](https://www.consorciocolombia.co/sobre-nosotros/)

Consortio Colombia. (2023). *Precios 2024*. Miembros.

<https://www.consorciocolombia.co/precios-2024/>

CRAI Universidad Del Rosario. (2023). *A la vanguardia de las tendencias internacionales*

*en bibliotecas académicas* (M. Lisowska Navarro, J. A. García Amézquita, J. Espitia

Castellanos, H. Blanco Castillo, & J. P. Pérez, Eds.; Tercera edición).

[https://doi.org/https://doi.org/10.48713/10336\\_40667](https://doi.org/https://doi.org/10.48713/10336_40667)

Decreto 1389, Gestor Normativo - Función Pública (2022).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=191409>

Dirección Nacional de Derechos de Autor. (s/f). *Sobre DNDA*. Quienes somos.

Recuperado el 9 de agosto de 2024, de

<https://www.derechodeautor.gov.co/es/sobre-dnda/quienes-somos/sobre-dnda>

Fu, C., Jiang, H., & Chen, X. (2020). Modeling of an Enterprise Knowledge Management

System Based on Artificial Intelligence. *Knowledge Management Research &*

*Practice*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1854632>

Gómez Gutiérrez, Y. M. (2019). *Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para la biblioteca de la Universidad Externado de Colombia – área de servicios*.

<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/8324bbe7-4049-4d78-a5bf-7c7d8b480d6c/content>

Idealist. (2020). *Red Universitaria Metropolitana de Bogotá - Rumbo*.

<https://www.idealist.org/es/ong/0b6fb46681a24e79b634a718002deb6a-red-universitaria-metropolitana-de-bogota-rumbo-bogota>

IFLA. (s/f). *About IFLA*. Recuperado el 14 de septiembre de 2023, de

<https://www.ifla.org/about/>

IFLA. (2022). ¿Qué es una Biblioteca Verde? *Environment, Sustainability and Libraries*.

Ignite. (2020). *Las bibliotecas y su adaptación a las nuevas tecnologías*.

<https://igniteonline.la/las-nuevas-tecnologias-en-las-bibliotecas/>

ISTEC. (s/f). *Quienes Somos*. Recuperado el 14 de septiembre de 2023, de

[https://www.istec.org/quienes\\_somos/](https://www.istec.org/quienes_somos/)

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Sistemas de información gerencial*. [https://www-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3300)

[ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3300](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3300)

Marquina, J. (2023). Biblioteconomía en España. *Desiderata*, 22, 34–39.

[www.auxiliardebiblioteca.com/desiderata](http://www.auxiliardebiblioteca.com/desiderata)

Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. (2009). *Fondo Francisco José de Caldas*.

Minciencias. <https://minciencias.gov.co/portafolio/fondo-fjc>

Ministerio de Educación Nacional. (2024). *Normatividad*. SACES:Normatividad.

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-superior/SACES/Normatividad/>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). Theory of Organizational Knowledge Creation. En *The Knowledge creating Company* (pp. 56–94). Oxford University Press.

ONU. (s/f). *Influencia de las tecnologías digitales*. Noticias y eventos. Recuperado el 22 de agosto de 2024, de <https://www.un.org/es/un75/impact-digital-technologies>

ONU. (2016a). *ODS 4 - Educación de calidad*. Objetivos de Desarrollo Sostenible.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

ONU. (2016b). *ODS 8 - Trabajo decente y Crecimiento económico*. Objetivos de

Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

ONU. (2016c). *ODS 10 - Reducción de las desigualdades*. Objetivos de Desarrollo

Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>

ONU. (2016d). *ODS 12 - Producción y consumos responsables*. Objetivos de Desarrollo

Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>

ONU. (2016e). *ODS 16 - Paz, justicia e instituciones sólidas*. Objetivos de Desarrollo

Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>

ONU. (2016f). *ODS 17 - Alianzas para lograr objetivos*. Objetivos de Desarrollo

Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>

Pérez, J. R. (2020). *Gestión del conocimiento: usos y aplicaciones en bibliotecas académicas*.

Política de tratamiento de datos (2022).

<https://www.unbosque.edu.co/sites/default/files/2022-09/C-01043-Politica-de-tratamiento-de-datos.pdf>

Rebiun. (2023). *Colección Estudios e Informes*.

[https://repositoriorebiun.org/bitstream/handle/20.500.11967/1326/REBIUN-2023-L2\\_OE2-OE3\\_Innovaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriorebiun.org/bitstream/handle/20.500.11967/1326/REBIUN-2023-L2_OE2-OE3_Innovaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163–180. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>

Salazar Castellanos, D. (2023). Matrículas en universidades se estancan: ¿qué pasa y qué significa para Colombia? *Bloomberg en línea*.

<https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/colombia/matriculas-en-universidades-se-estancan-por-que-y-que-esta-cambiando-en-colombia/>

SAP. (2021). *Estrategia cero papel: ¿cuáles son sus ventajas y cómo implementarla?*

Blog. <https://www.concur.co/blog/article/ahorro-en-cero-papel>

Sima, X., Coudert, T., Geneste, L., & de Valroger, A. (2022). Agility-based knowledge management method for small and medium-sized enterprises. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–13.

<https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2192428>

Snowden, D. (2021). *CYNEFIN weaving sense-making into the fabric of our world* (Vol. 1). Cognitive Edge Pte Ltd.

Talent.co. (2024). *Salario en Colombia - Salario Medio*. <https://co.talent.com/salary>

Universidad El Bosque. (2017). Procedimiento elaboración y control de documentos. En *Administración de documentos*. Grupo de Administración por Procesos.

[https://unbosqueeducos.sharepoint.com/:w:/r/sites/RepositorioDocumentalGAPP1/\\_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B6A8252E6-C7F4-4C0A-A840-1F97354001A2%7D&file=Procedimiento%20elaboraci%25u00f3n%20y%20control%20de%20documentos.docx&action=default&mobileredirect=true](https://unbosqueeducos.sharepoint.com/:w:/r/sites/RepositorioDocumentalGAPP1/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B6A8252E6-C7F4-4C0A-A840-1F97354001A2%7D&file=Procedimiento%20elaboraci%25u00f3n%20y%20control%20de%20documentos.docx&action=default&mobileredirect=true)

Universidad El Bosque. (2022a). *Organigrama Institucional*.

Universidad El Bosque. (2022b). Reto 5 - Sostenible: desarrollo social, económico, cultural y ambiental para permanecer en el tiempo. En *Plan de Desarrollo Institucional 2022-2027* (1a ed., pp. 72–73). Editorial Universidad El Bosque.

Universidad El Bosque. (2024). *Un Bosque en Tota*. Institucional.



<https://www.unbosque.edu.co/centro-informacion/noticias/un-bosque-en-tota>

Vargas, G. (2023). *Productos generados por la Biblioteca de la Universidad El Bosque*.

Wiig, K. M. (1993). How We Organize and Hold Knowledge. En *Knowledge Management Foundations* (Vol. 1, pp. 94–140). Schema Press Ltd.

## 12. Anexos

### Anexo A. Instrumento de medición para el análisis del contexto interno

	<p>ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS PROCESOS DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD EL BOSQUE</p>	 <p>UNIVERSIDAD EL BOSQUE   Biblioteca Juan Roa Vásquez</p>
---	--	--

La presente encuesta hace parte de un estudio para el diagnóstico del contexto interno en la Biblioteca de la Universidad el Bosque en relación con la gestión del conocimiento. Esta información será utilizada únicamente con fines académicos del proyecto de grado titulado “Modelo de gestión del conocimiento para los procesos administrativos y de servicio de la Biblioteca de la Universidad El Bosque”. Los resultados incluirán el análisis descriptivo sin publicar sus datos personales.

#### Información sociodemográfica

Fecha de diligenciamiento: dd / mm / aaaa

Nombre:

\_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Área:

\_\_\_\_\_

Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_ años, \_\_\_\_\_ meses

Tiempo laborando en la Biblioteca: \_\_\_\_\_ años, \_\_\_\_\_ meses

A continuación, observará 7 secciones, cada una con diferentes afirmaciones. Califique de 1 a 5 cada afirmación siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

#### Sección A: Identificación del conocimiento

No	Afirmación	1	2	3	4	5
A1	Se identifica plenamente la diferencia entre conocimiento tácito y explícito por parte de los colaboradores de la Biblioteca teniendo en cuenta que el conocimiento tácito puede definirse como aquel que se utiliza de forma intuitiva e inconsciente, el conocimiento explícito es a aquel que ha sido o puede ser					

No	Afirmación	1	2	3	4	5
	articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio.					
A2	La Biblioteca cuenta con un inventario del conocimiento disponible para todos los procesos de la Biblioteca.					
A3	En las actividades de inducción o adaptación al cargo se puede acceder a la información y fuentes de conocimiento de todos los procesos y servicios de la Biblioteca.					
A4	En los proyectos, procesos o actividades a su cargo se identifica con facilidad la gestión del conocimiento entendida como el conjunto de acciones relacionadas a la planeación, ejecución y mejoramiento continuo del saber hacer.					
A5	Se identifican con facilidad las dimensiones del conocimiento y al menos una manera de evaluarlo en los proyectos, procesos y servicios de la Biblioteca.					
A6	Se identifican claramente las debilidades, fortalezas o valores agregados generados por la gestión del conocimiento en las actividades, procesos, proyectos o servicios a su cargo.					

**Sección B: Selección y almacenamiento del conocimiento**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
B1	La Biblioteca cuenta con un procedimiento definido para seleccionar el conocimiento que debe ser almacenado y compartido de manera sistémica.					
B2	Se implementan estrategias para clasificar y organizar el conocimiento acumulado, asegurando su acceso y recuperación por parte de los colaboradores de la Biblioteca.					
B3	Se fomenta activamente la participación de los colaboradores de la Biblioteca en la identificación y resguardo de conocimientos valiosos sobre las actividades administrativas y de servicio. (Ej.: documentación de procesos, diagramas de flujo, videotutoriales, instructivos de procesos, entre otros)					
B4	La Biblioteca evalúa periódicamente sus sistemas y herramientas de almacenamiento de información para transformarla en conocimiento disponible.					
B5	Se lleva a cabo un análisis regular de la calidad de la información almacenada para asegurar su precisión, relevancia y alineación con los objetivos estratégicos de la Biblioteca.					

**Sección C: Uso del conocimiento en el enfoque estratégico, misional y operativo**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
C1	Se reconoce e identifican con facilidad las competencias, habilidades y formación complementaria requerida para los colaboradores para el desarrollo de sus funciones.					
C2	Se identifican con facilidad los resultados de las acciones relacionadas a la planeación, ejecución y mejoramiento continuo del saber hacer en los procesos, proyectos o actividades administrativas de la Biblioteca.					
C3	La gestión del conocimiento está presente en los objetivos estratégicos y la misión de la Biblioteca.					
C4	El conocimiento de los procesos y servicios de la Biblioteca es gestionado adecuadamente y es claro para todos los colaboradores.					
C5	Existen políticas claras que determinan la actualización del acervo documental de los procesos de la Biblioteca.					
C6	El conocimiento es un elemento indispensable para el desarrollo de los procesos tácticos, técnicos, operativos o rutinarios.					

**Sección D: Creación y actualización del conocimiento**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
D1	La Biblioteca tiene prácticas establecidas que fomentan la creación proactiva de conocimiento entre sus colaboradores, promoviendo la innovación y el aprendizaje continuo.					
D2	Se proporcionan oportunidades estructuradas para que los colaboradores compartan sus experiencias y conocimientos, facilitando así la creación de un banco de información valiosa.					
D3	La Biblioteca promueve la diversidad de perspectivas profesionales y su participación para enriquecer la creación de conocimiento.					
D4	Existen programas de formación y capacitación interna que buscan potenciar las habilidades de los colaboradores en la generación y actualización constante de conocimiento.					

**Sección E: Aspectos culturales relacionados al conocimiento**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
E1	El papel fundamental del conocimiento en la consecución de objetivos hace parte de la cultura organizacional de la Biblioteca.					
E2	Se fomenta activamente la colaboración y el intercambio de conocimiento entre los miembros de la Biblioteca como parte integral de la cultura laboral.					
E3	La Biblioteca celebra y comparte historias de éxito relacionadas con la aplicación efectiva del conocimiento en la solución de problemas y la mejora de sus procesos.					
E4	La experimentación y la aceptación de errores son tenidos en cuenta como oportunidades de aprendizaje en la cultura organizacional, promoviendo un ambiente propicio para la innovación y el desarrollo del conocimiento.					
E5	El conocimiento adquirido por parte de los colaboradores que se retiran o se ausentan de la Biblioteca por periodos largos afecta el logro de objetivos o de la planeación de actividades					
E6	En la gestión de la calidad de la Biblioteca se identifica la importancia del aprendizaje continuo y el compromiso de la alta dirección con la adquisición y aplicación de nuevos conocimientos.					

**Sección F: Sistemas de gestión, de información y tecnologías que articulan el conocimiento**

No	Afirmación	1	2	3	4	5
F1	Conoce y utiliza los sistemas de información de la Biblioteca para acceder al conocimiento de sus procesos					
F2	La tecnología utilizada para el almacenamiento del conocimiento facilita la colaboración y el intercambio de información entre los diferentes departamentos y equipos					
F3	La Biblioteca facilita plataformas y herramientas tecnológicas que apoyan la colaboración y la co-creación de conocimiento entre los equipos de trabajo.					
F4	La tecnología utilizada en la gestión del conocimiento en la Biblioteca permite la colaboración en tiempo real entre equipos, facilitando la comunicación y el intercambio de información de manera efectiva en sus procesos.					

No	Afirmación	1	2	3	4	5
F5	Los sistemas de información y almacenamiento de la Biblioteca cumplen con estándares de seguridad robustos para garantizar la confidencialidad y protección de la información estratégica y sensible y su perdurabilidad en el tiempo.					
F6	Los colaboradores reciben formación y capacitación continua en el uso de las tecnologías y sistemas de gestión de la información para optimizar su eficiencia y aprovechar al máximo su potencial					

**Sección G: Retención y difusión del conocimiento**

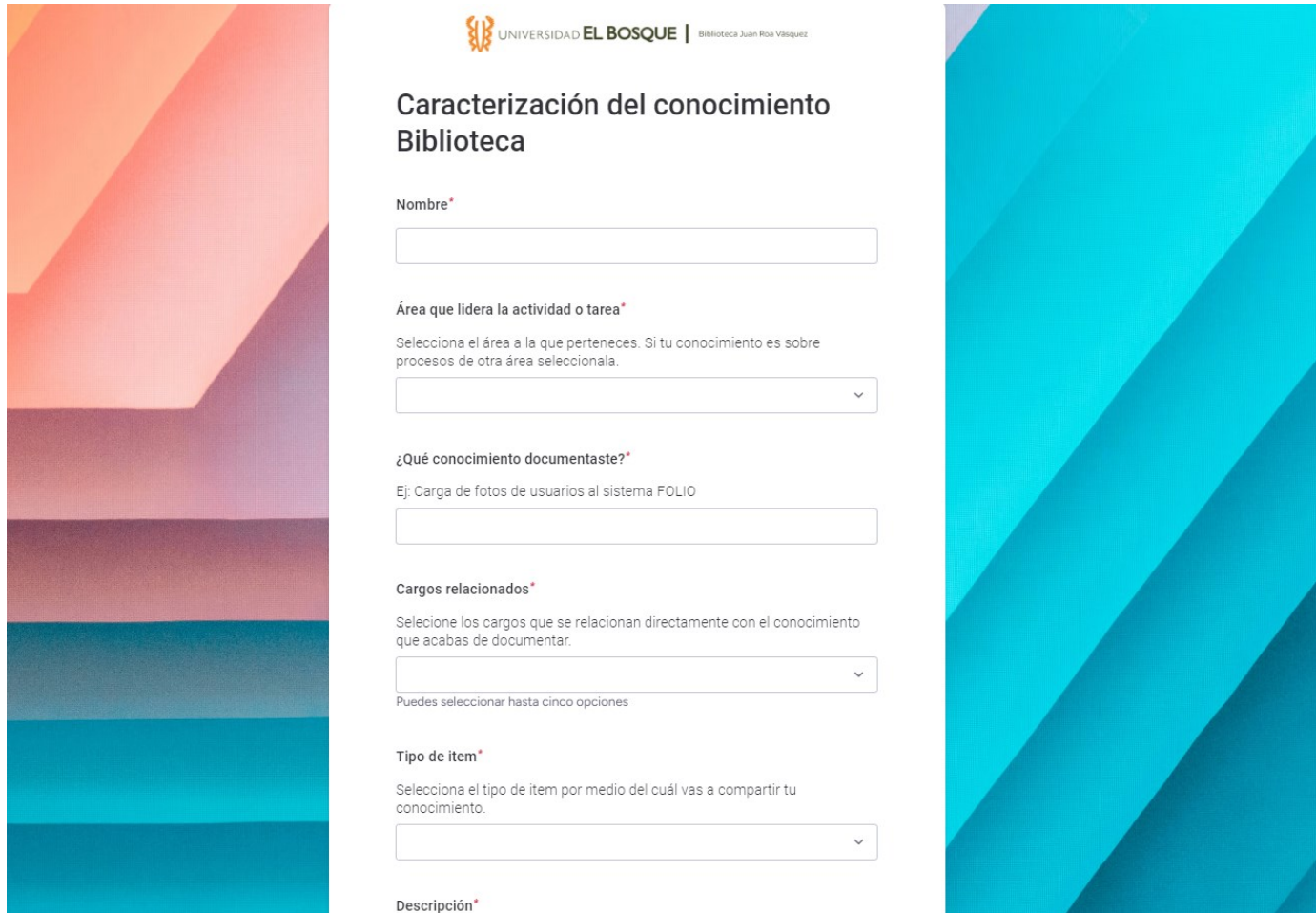
No	Afirmación	1	2	3	4	5
G1	La Biblioteca cuenta con estrategias formales para la retención de conocimiento crítico, asegurando que la salida de empleados no resulte en la pérdida significativa de información valiosa					
G2	Se promueve activamente la creación de repositorios de conocimiento compartidos, facilitando la difusión y el acceso generalizado a las mejores prácticas y lecciones aprendidas.					
G3	Existe un proceso formal de empalme para la transferencia de conocimiento entre colaboradores que se retiran o cambian de roles con aquellos que asumen nuevas responsabilidades, asegurando una transición fluida.					
G4	Se realizan regularmente sesiones de capacitación y talleres internos para difundir conocimientos específicos y actualizados que benefician a la Biblioteca o a la Universidad.					
G5	Se reconocen y celebran, de manera formal, las contribuciones individuales a la difusión efectiva del conocimiento.					
G6	La Biblioteca utiliza plataformas de comunicación interna que permiten la rápida difusión de información crítica, asegurando que el conocimiento relevante llegue a los interesados de manera oportuna					


Si tiene algún comentario adicional o profundizar en alguna de las preguntas, por favor inclúyalo en este espacio:

Gracias por sus respuestas, esta información es de valiosa ayuda para el mejoramiento continuo en la gestión del conocimiento de la Biblioteca de la Universidad El Bosque.

### Anexo B. Tablero para la caracterización del conocimiento de procesos de la Biblioteca

Primer momento: El gestor del conocimiento diligencia el formulario (<https://wkf.ms/3WO2eoC>) con los campos solicitados:



 UNIVERSIDAD EL BOSQUE | Biblioteca Juan Roa Viquez

### Caracterización del conocimiento Biblioteca

**Nombre\***

**Área que lidera la actividad o tarea\***

Selecciona el área a la que perteneces. Si tu conocimiento es sobre procesos de otra área selecciónala.

**¿Qué conocimiento documentaste?\***

Ej: Carga de fotos de usuarios al sistema FOLIO

**Cargos relacionados\***

Selecciona los cargos que se relacionan directamente con el conocimiento que acabas de documentar.

Puedes seleccionar hasta cinco opciones

**Tipo de ítem\***

Selecciona el tipo de ítem por medio del cuál vas a compartir tu conocimiento.

**Descripción\***

Segundo momento: La información queda consignada en el tablero de caracterización acorde a la categoría del conocimiento que corresponda.

### Caracterización del conocimiento Biblioteca

Integrar Automatizar / 13 Invitar / 1

Tabla principal Formulario +

Agregar elemento Buscar Persona Filtrar Ordenar Ocultar Agrupar por

	Archivo... 0 archivos			Tipo de item	Estado
> <b>Tareas/actividades rutinarias</b> 8 Elementos	0 archivos				
> <b>Oportunidades de mejora solucionadas (tanqu...</b> 3 Elementos	0 archivos				
> <b>Proyectos</b> 7 Elementos	0 archivos				
> <b>Gestión de contingencias</b> 4 Elementos	0 archivos				
> <b>Casos de éxito</b> 5 Elementos	0 archivos				
> <b>Lecciones aprendidas</b> 4 Elementos	0 archivos				

+ Agregar grupo nuevo

Tercer momento: el caracterizador recibe una notificación para la validación de los archivos cargados y la información consignada con la finalidad de validar la aplicabilidad de inventivos o solicitar ajustes.

The image shows a screenshot of a web application interface. On the left, there is a sidebar with a search bar and a list of items. The main content area is titled "Caracterización del conocimiento Biblioteca" and contains a table of tasks. The table has columns for "Elemento", "Descripción", and "Archivo...". The first row is highlighted in blue and contains the text "Protocolo de respuesta a chats de WhatsApp". Below the table, there is a section for "Oportunidades de mejora solucionadas (tanqu...". On the right side of the screenshot, there is a notification window titled "Protocolo de respuesta a chats de WhatsApp". The notification contains the text: "@David Camelo A, por favor actualizar la descripción general de esta tarea ya que en el video adjunto no se da el contexto inicial." Below the text, there is a "Borrador guardado" label and an "Actualizar" button. At the bottom of the notification window, there is an illustration of two hands holding a smartphone displaying a chat interface.

Elemento	Descripción	Archivo...
Protocolo de respuesta a chats de WhatsApp		
Catalogación de material bibliográfico		
Atención al usuario CYP		
Atención al usuario Referencia		
Carga de usuarios al LSP Folio		
Descarga de estadísticas COUNTER de los recursos el...		
Descarga de estadísticas SIGMA de los recursos electr...		
Procesamiento técnico de material Bibliográfico		
+ Agregar elemento		

0 archivos

> Oportunidades de mejora solucionadas (tanqu... Archivo...

Protocolo de respuesta a chats de WhatsApp

Actualizaciones | Archivo | Actividad | Casillas de informac... |

Dejar comentarios

@David Camelo A, por favor actualizar la descripción general de esta tarea ya que en el video adjunto no se da el contexto inicial.

Borrador guardado

+ Archivos GIF Emoji Mención Escribir con IA Actualizar


Aún no hay actualizaciones para este elemento

Cuarto momento: el gestor del conocimiento recibe una notificación con los ajustes solicitados o la validación del incentivo.

---

Todas las actualizaciones   @ Me mencionaron   Marcado como favorito   Actualizaciones de toda la c

**Mostrar** Actualizaciones leídas y no leídas ▾




David Camelo A ●

📄 Caracterización del con... > Tareas/activida... > Protocolo de respuesta a...

🕒 1m 🔔 ...

[@David Camelo A](#) , por favor actualizar la descripción general de esta tarea ya que en el video adjunto no se da el contexto inicial.

👍 Me gusta   ↩ Responder



Quinto momento: El conocimiento está caracterizado, almacenado y disponible para la consulta de todos los colaboradores de la Biblioteca (sin acceso a edición)



Get started with your own board [Sign up now](#)

### Caracterización del conocimiento Biblioteca

▼ Tareas/actividades rutinarias

Item	Descripción	Fuente...	Caracter...	Gestor ...	Tipo de ítem	Estado	Fecha de actuali...	Evaluació...	Cargo que ejecu...	Área que lidera l..
<input type="checkbox"/>	Protocolo de respuesta a chats de WhatsApp				Guía	Disponible de ma...	Aug 8	★★★★★	Referencista	Servicios
<input type="checkbox"/>	Catalogación de material bibliográfico				Video	En proceso de do...	Jul 30	★★★★★	Referencista, Au...	Desarrollo de Col.
<input type="checkbox"/>	Atención al usuario CYP				Infografía	Por caracterizar		★★★★★	Auxiliar	Servicios
<input type="checkbox"/>	Atención al usuario Referencia				Diagrama de flujo	Por caracterizar		★★★★★	Referencista	Servicios
<input type="checkbox"/>	Carga de usuarios al LSP Folio				Instructivo	Por caracterizar		★★★★★	Admini..., Ref...	Gestión e Innovac.
<input type="checkbox"/>	Descarga de estadísticas COUNTER de los recu...				Instructivo	Por caracterizar		★★★★★	Admini..., Ref...	Gestión e Innovac.
<input type="checkbox"/>	Descarga de estadísticas SIGMA de los recursos...				Instructivo	Por caracterizar		★★★★★	Admini..., Ref...	Gestión e Innovac.
<input type="checkbox"/>	Procesamiento técnico de material Bibliográfico				Procedimiento	Por caracterizar		★★★★★	Au..., Refere...	Desarrollo de Col.
<input type="checkbox"/>	+ Add item									

0 / 5 Referencista +2

▼ Oportunidades de mejora solucionadas (tanque de ideas)

Item	Descripción	Fuente...	Caracter...	Gestor ...	Tipo de ítem	Estado	Fecha de actuali...	Evaluació...	Cargo que ejecu...	Área que lidera l..
<input type="checkbox"/>	Semi automatización para la elaboración de Bibli...				Video	Por caracterizar		★★★★★	Coordinador	Desarrollo de Col.
<input type="checkbox"/>	Optimización de carga y actualización de perfiles...				Instructivo	Por caracterizar		★★★★★	Administrador TIC	Gestión e Innovac.
<input type="checkbox"/>	Evolución en la gestión de datos para la elabora...				Línea de tiempo	Por caracterizar		★★★★★	Coor..., Prof...	Gestión e Innovac.
<input type="checkbox"/>	+ Add item									

Powered by [monday.com](#)

Fuente: <https://view.monday.com/7245903910-b85fc64e2ab446061355db25b5316922?r=use1>

Información para la toma de decisiones: una vez publicado, todas las personas suscritas al tablero podrán votar por aquellos gestores y su conocimiento para la postulación a premios e incentivos:

Este tablero es visible para todas las personas en la web que tengan un enlace compartible

### Caracterización del conocimiento Biblioteca

Integrar Automatizar / 13

Tabla principal Formulario +

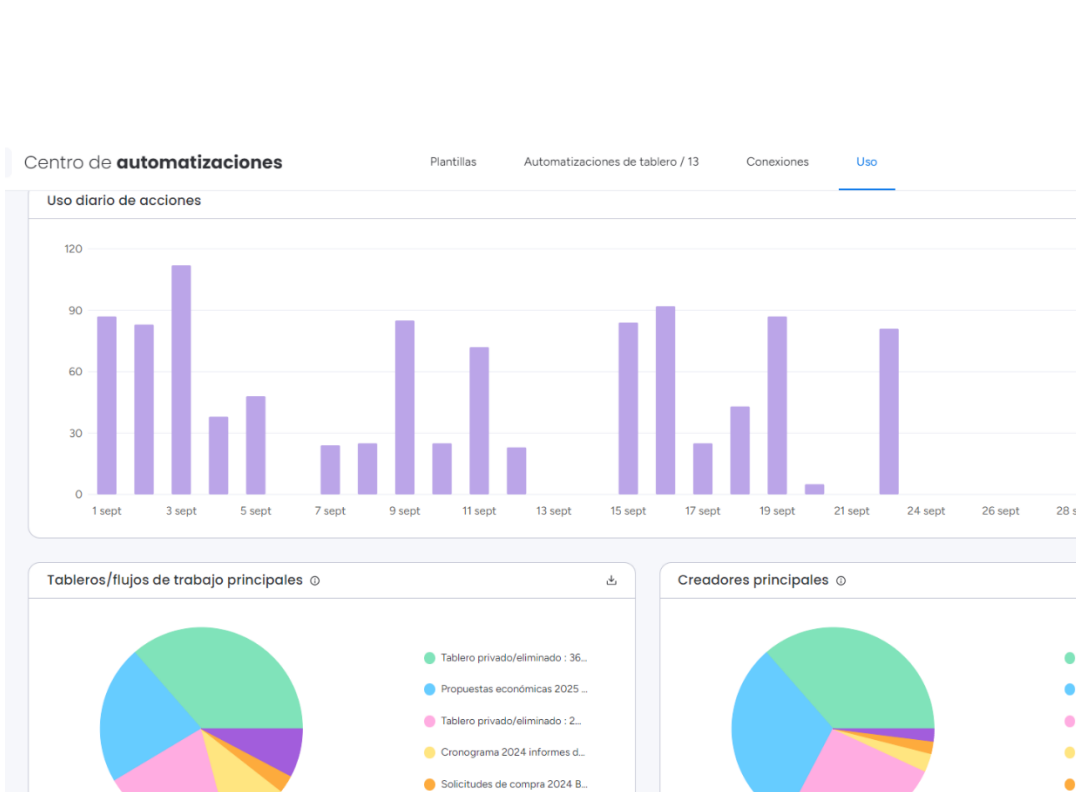
Agregar elemento Buscar Persona Filtrar Ordenar Ocultar Agrupar por

**Tareas/actividades rutinarias**

Elemento	Proceso que im...	Conocimiento previo requerido	Votación	Categoría de Co...
<input type="checkbox"/> Protocolo de respuesta a chats de WhatsApp	+		<input checked="" type="checkbox"/> 1	Tareas / actividad...
<input type="checkbox"/> Catalogación de material bibliográfico	+		<input type="checkbox"/> 0	Tareas / actividad...
<input type="checkbox"/> Atención al usuario CYP	+		<input type="checkbox"/> 0	Tareas / actividad...
<input type="checkbox"/> Atención al usuario Referencia	+		<input type="checkbox"/> 0	Tareas / actividad...
<input type="checkbox"/> Carga de usuarios al LSP Folio	+		<input type="checkbox"/> 0	Tareas / actividad...
<input type="checkbox"/> Descarga de estadísticas COUNTER de los recursos el...	+		<input type="checkbox"/> 0	Tareas / actividad...
<input type="checkbox"/> Descarga de estadísticas SIGMA de los recursos electr...	+		<input type="checkbox"/> 0	Tareas / actividad...
<input type="checkbox"/> Procesamiento técnico de material Bibliográfico	+		<input type="checkbox"/> 0	Tareas / actividad...
<input type="checkbox"/> + Agregar elemento				

Total de votos: 1

Desde el centro de automatizaciones o desde el módulo de estadísticas se podrá realizar la medición de las diferentes acciones que se han realizado en este tablero:



×

**Caracterización del conocimiento Biblioteca Registro**

Actividad Última visualización Actualizaciones

Otras actividades [Actividad de automatización](#)

Filtrar registro  Persona 🔄 📄

New activities

All activities

🕒9m	Protocolo de respuesta a cha...	👇 Votación p...	Votado
🕒20m	Agregar elemento	🗑 Deleted	
🕒20m	Agregar elemento	⊕ Created	Group: <a href="#">Tareas/actividades rutinarias</a>
🕒22m	Catalogación de material bibl...	👤 Gestor del ...	Added
🕒22m	Protocolo de respuesta a cha...	👤 Mentor	Added
🕒27d	Catalogación de libros	🗑 Deleted	
🕒27d	Catalogación de libros	➡ Moved	To group <a href="#">Proyectos</a>
🕒27d	Catalogación de libros	➡ M	From group <a href="#">Tareas/actividades rutinarias</a>
🕒27d	Catalogación de libros	⊕ Created	Group: <a href="#">Tareas/actividades rutinarias</a>

**Anexo C. Carta de aval de la empresa para realizar la intervención**



UNIVERSIDAD EL BOSQUE

Por una cultura de la vida, su calidad y su sentido

Bogotá, noviembre 30 de 2023

Señores,  
Comité de Trabajos de Grado  
Universidad EAN  
Ciudad

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a EDISSON DAVID CAMELO ARÉVALO, identificado con cedula de ciudadanía número 1.069.262.223, estudiante del programa de maestría en gerencia de sistemas de información y proyectos tecnológicos de la Universidad EAN, para que realice en la Biblioteca de la Universidad El Bosque, su trabajo de grado titulado: "Modelo de gestión del conocimiento para los procesos administrativos y de servicio de la Biblioteca de la Universidad El Bosque" bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como Biblioteca nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la Biblioteca.

MONICA LILIANA CRISTANCHO FERRER  
Directora Biblioteca  
Teléfono: 6016489000 ext 1248  
Correo electrónico: biblioteca@unbosque.edu.co

Cordialmente,



MONICA LILIANA CRISTANCHO FERRER  
Directora Biblioteca  
Correo electrónico: biblioteca@unbosque.edu.co

## Anexo D. Carta de aval del modelo propuesto y plan de implementación



UNIVERSIDAD **EL BOSQUE**

Por una cultura de la vida, su calidad y su sentido

Bogotá, agosto 27 de 2024

Señores,  
Comité de Trabajos de Grado  
Universidad EAN  
Ciudad

Respetados señores,

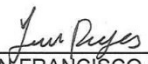
Por medio de la presente nos permitimos informar que EDISSON DAVID CAMELO ARÉVALO, identificado con C.C. 1.069.262.223, estudiante de la maestría en gerencia de sistemas de información y proyectos tecnológicos de la Universidad EAN presentó el "Modelo de gestión del conocimiento para los procesos administrativos de la Biblioteca de la Universidad El Bosque" al comité técnico de la Biblioteca en el marco de su trabajo de grado. Por medio de la presente certificamos que su propuesta ha sido validada y aprobada para iniciar el plan de implementación y realizar actividades de inmersión del modelo en la siguiente jornada de integración de la Biblioteca.

Como equipo estratégico de la Biblioteca de la Universidad El Bosque esperamos que este tipo de iniciativas perduren e impacten positivamente en nuestros procesos y equipo de colaboradores. Para ello se tendrá en cuenta la retroalimentación de los participantes a esta jornada con el fin de consolidar o realizar ajustes al modelo propuesto.

Cordialmente,

  
MONICALILIANA CRISTANCHO FERRER  
Directora Biblioteca  
Teléfono: 6016489000 ext 1248  
e-mail: biblioteca@unbosque.edu.co

  
ALEJANDRA ARISTIZÁBAL OTÁLVARO  
Coordinadora de Servicios  
Teléfono: 6016489000 ext 1546  
e-mail: serviciosb@unbosque.edu.co

  
JUAN FRANCISCO REYES MENESES  
Coordinador de Gestión e Innovación  
Teléfono: 6016489000 ext 1135  
e-mail: gestion@unbosque.edu.co