



**Diseño del Modelo de Gestión del Conocimiento para la Institución Universitaria Visión  
de las Américas**

Alba Maritza Cajamarca Gómez  
Maribel Córdoba Oviedo  
Diana Cristina Muñoz Camargo

Universidad EAN  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas  
Maestría en Administración de Empresas MBA  
Bogotá, Colombia  
2022

**Diseño del Modelo de Gestión del Conocimiento para la Institución Universitaria Visión  
de las Américas**

**Alba Maritza Cajamarca Gómez**

**Maribel Córdoba Oviedo**

**Diana Cristina Muñoz Camargo**

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

**Magister en Administración de Empresas MBA**

**Directora:**

Laura Mancera Valetts

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 24/05/2022

## Dedicatoria

A Dios por permitirnos culminar con éxito este proyecto, a nuestra familia por el apoyo brindado y enseñarnos a ser perseverantes día a día al enfrentar retos y superar obstáculos.

*“Cuanto mayor es el obstáculo más gloria hay al superarlo”.*

Molière (1622–1673)

## Resumen

Este trabajo presenta un modelo para la gestión de conocimiento en la Institución Universitaria Visión de las Américas (UAM), establecimiento de educación superior, de carácter privado, ubicado en la ciudad de Medellín. El modelo inicia con el análisis del contexto organizacional y con la identificación de las necesidades de la Institución, entre las que se destacan la pérdida en la capacidad de valorar la información, falta de transferencia del conocimiento de un colaborador a otro de manera eficaz, rápida y efectiva, falencias en la definición de estrategias basadas en las buenas prácticas y en la experiencia, lo cual no ha permitido capitalizar el conocimiento y obtener así, un retorno en la inversión de la formación de los grupos de interés; seguido a esto, se plantea la estructuración del modelo y finaliza con el plan de implementación.

En la investigación se aplicó una metodología de alcance descriptivo bajo un enfoque cualitativo, usando como instrumentos de recolección de información un análisis Pestel y una encuesta que permitieron reconocer que la Institución no cuenta con acciones para identificar, capturar, almacenar, mantener y entregar conocimiento útil en los procesos de elaboración, valoración y transferencia de la UAM. Finalmente y como resultado, se presenta un modelo para la gestión del conocimiento propio, estructurado bajo las siguientes categorías: estrategia organizacional, cultura, identificación, fuentes (adquisición y desarrollo), uso, transferencia y retención del conocimiento apoyados en los factores político, económico, tecnológico, ambiental, socio cultural, y aplicados en el campo académico y laboral mediante la implementación del plan, cronograma de actividades, recursos, costos y riesgos del mismo.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, modelos de gestión del conocimiento, capital intelectual, ciclos del conocimiento, fases de la gestión del conocimiento.

### **Abstract**

This paper presents a model for knowledge management at Institución Universitaria Visión de las Américas (UAM), the model begins with the analysis of the organizational context and identifying the needs of the Institution, among which the loss in the ability to assess information, lack of transfer of knowledge from one collaborator to another in an efficient, fast and effective manner, shortcomings in the definition of strategies based on good practices and experience stand out, which has not allowed to capitalize knowledge and achieve a return on investment of the formation of the interest groups; following this, In the research, the structuring of the model is proposed and it ends with the implementation plan.

In the research, a descriptive scope was applied under a qualitative approach, using a Pestel analysis and a survey as a data collection instrument that allowed to recognize that the Institution doesn't have actions to identify, capture, store, maintain, and deliver useful knowledge in the processes of preparation, evaluation, and transfer of the UAM. Finally, and as a result, a model is obtained for the management of own knowledge structured under the following categories: organizational strategy, culture, identification, sources (acquisition and development), use, transfer and retention of knowledge supported by political, economic, technological, environmental, sociocultural factors, and apply them in the academic and labor field through the implementation of the plan, schedule of activities, resources, costs, and risks thereof.

**Keywords:** Knowledge management, knowledge management models, intellectual capital, knowledge cycles, phases of knowledge management.

## Tabla de contenido

Lista de figuras.....	9
Lista de tablas.....	10
1. Introducción .....	11
2. Objetivos.....	14
2.1. Objetivo General.....	14
2.2. Objetivos Específicos.....	14
3. Justificación .....	15
3.1. Viabilidad del Proyecto .....	16
4. Marco institucional .....	18
4.1. Presentación general de la empresa .....	18
4.2. Reseña histórica .....	18
4.3. Referentes Estratégicos .....	19
5. Marco de Referencia.....	26
5.1. Gestión del conocimiento: antecedentes, definición y aspectos relevantes .....	26
5.2. Modelos de la gestión del conocimiento .....	30
5.4. Fases de la gestión del conocimiento.....	39
6. Diseño metodológico .....	41
6.1. Tipo de investigación.....	41
6.2. Análisis externo.....	42

6.3. Análisis interno.....	43
6.4. Población, muestra y ficha técnica .....	43
6.5. Identificación de categorías de análisis .....	45
6.6. Instrumento de medición .....	48
6.7. Validación del instrumento de medición .....	48
7. Diagnóstico organizacional .....	50
7.1. Análisis externo.....	50
7.2. Análisis interno.....	55
7.2.1. <i>Procesamiento estadístico de datos</i> .....	55
8. Plan de intervención .....	63
8.1. Plan de implementación .....	69
8.1.2. Recursos y costos .....	71
8.1.3. Análisis de riesgos .....	73
9. Conclusiones y recomendaciones.....	75
10. Referencias.....	78

### Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Reseña histórica .....	19
<b>Figura 2</b> <i>Ciclo del conocimiento</i> .....	28
<b>Figura 3</b> <i>Beneficios de contar con un sistema de gestión de conocimiento</i> .....	29
<b>Figura 4</b> <i>Modelo SECI</i> .....	31
<b>Figura 5</b> <i>Proceso del modelo Wiig</i> .....	33
<b>Figura 6</b> <i>Modelo de Kerschberg</i> .....	34
<b>Figura 7</b> <i>Modelo de gestión Paniagua y López</i> .....	35
<b>Figura 8</b> <i>Modelo integrado-situacional de gestión del conocimiento (MIS)</i> .....	36
<b>Figura 9</b> <i>Modelo integrado-situacional de gestión del conocimiento (MIS)</i> . .....	36
<b>Figura 10</b> <i>Fases de la gestión del conocimiento</i> .....	40
<b>Figura 11</b> <i>Fases de la investigación</i> .....	42
<b>Figura 12</b> <i>Variables aplicables para el cálculo de la muestra</i> .....	43
<b>Figura 13</b> <i>Recopilación y análisis categoría estrategia organizacional</i> .....	56
<b>Figura 14</b> <i>Recopilación y análisis categoría cultura</i> .....	57
<b>Figura 15</b> <i>Recopilación y análisis categoría identificación</i> .....	58
<b>Figura 16</b> <i>Recopilación y análisis categoría fuentes (adquisición y desarrollo)</i> .....	59
<b>Figura 17</b> <i>Recopilación y análisis categoría uso</i> .....	60
<b>Figura 18</b> <i>Recopilación y análisis categoría transferencia</i> .....	61
<b>Figura 19</b> <i>Recopilación y análisis categoría retención</i> .....	62
<b>Figura 20</b> <i>Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto para para la Institución Universitaria Visión de las Américas</i> .....	68

### Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Criterios de factibilidad del proyecto.</i> .....	16
<b>Tabla 2</b> <i>Mapa de procesos Institución Universitaria Visión de las Américas</i> .....	20
<b>Tabla 3</b> <i>Servicios Ofertados UAM</i> .....	21
<b>Tabla 4</b> <i>Nivel educativo nacional</i> .....	23
<b>Tabla 5</b> <i>Bienes y servicios TIC de las entidades educativas</i> .....	24
<b>Tabla 6</b> <i>Fundamentos teoría de recursos y capacidades</i> .....	27
<b>Tabla 7</b> <i>Caracterización de los modelos de gestión del conocimiento</i> .....	38
<b>Tabla 8</b> <i>Ficha técnica muestra</i> .....	44
<b>Tabla 9</b> <i>Identificación de categorías de análisis</i> .....	46
<b>Tabla 10</b> <i>Resultados proceso de validación del instrumento de medición</i> .....	49
<b>Tabla 11</b> <i>Análisis PESTEL UAM</i> .....	50
<b>Tabla 12</b> <i>Plan de intervención Institución Universitaria Visión de las Américas</i> .....	64
<b>Tabla 13</b> <i>Cronograma plan de implementación Institución Universitaria Visión de las Américas</i> .....	70
<b>Tabla 14</b> <i>Recursos y costos plan de implementación Institución Universitaria Visión de las Américas</i> .....	72
<b>Tabla 15</b> <i>Análisis de riesgos en la implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento para la Institución Universitaria Visión de las Américas</i> .....	73

## 1. Introducción

En la actualidad la gestión del conocimiento se ha transformado en un pilar fundamental para la gestión empresarial y el desarrollo sostenible en las instituciones educativas; el uso del conocimiento de manera eficiente es una herramienta importante para obtener una ventaja competitiva y permitir a la institución el reconocimiento de competencias necesarias para convertirse en una empresa innovadora de pensamiento y aprendizaje. (V.W.B. Martins, 2019).

Fundamentalmente, las instituciones de educación superior, al encontrarse en un contexto generador de conocimiento por naturaleza, posee funciones sustantivas de docencia e investigación, por lo tanto, al generar y transmitir conocimiento a sus estudiantes, docentes, investigadores, administrativos, comunidad en general, requiere convertirse en una institución innovadora y competente, lo cual le permitirá obtener resultados significativos en su rendimiento institucional, fomentar la creación de nuevos conocimientos y ser excelentes en formación científica, tecnológica, humanística, etc. Si se considera lo expuesto por Escorcia (2020), en la actualidad, las instituciones de educación superior no poseen estrategias claras para gestionar su conocimiento, lo que les impide alcanzar mejores resultados, aun siendo éstas las primeras productoras naturales de conocimiento.

En este contexto, desde su constitución la Institución Universitaria Visión de las Américas – UAM, institución de educación superior, recibe, genera y produce conocimiento garante del derecho a la educación de jóvenes y adultos en la ciudad de Medellín (Institución Universitaria Visión de las Américas, 2021), por lo tanto y teniendo en cuenta lo descrito por Joyanes (2015), conservar, preservar la información y el conocimiento organizacional, se convierten en la evidencia de la contribución al progreso de la sociedad, brindando herramientas que le permitan identificar, seleccionar, organizar, disseminar información, experiencias y/o habilidades que forman parte de la memoria y del capital de la institución. Sin embargo, actualmente la UAM no cuenta con un modelo formalizado o estructurado de gestión del conocimiento, el cual

le permita identificar, capturar, almacenar, mantener y entregar conocimiento útil de la Institución a cualquier persona o grupo de interés, el proceso se realiza de manera empírica, lo cual está ocasionando pérdida en la capacidad de valorar la información, el conocimiento no se transfiere de un colaborador a otro de manera eficaz, rápida y efectiva, no se identifican estrategias basadas en las buenas prácticas y la experiencia, lo cual no permite capitalizar el conocimiento creado y lograr un retorno en la inversión de la formación de los estudiantes, docentes, colaboradores, proveedores, clientes y de la comunidad en general (Muñoz Camargo, 2021), por lo tanto, ¿Cuáles son los elementos que conformarían un modelo de gestión del conocimiento efectivo para la Institución Universitaria Visión de las Américas?

Para afrontar los entornos competitivos de las Universidades en la ciudad de Medellín, se requiere que la UAM modifique su estrategia de innovación, creando y asimilando nuevos conocimientos que le permitan gestionar las cosas de manera efectiva, enfocados en que el conocimiento puede ser considerado como una de las capacidades dinámicas de las instituciones y el requisito esencial para el desarrollo de cualquier otra capacidad o proceso interno (Vivas, 2007).

Además, la UAM al reconocer la estructuración del conocimiento como la base para la resolución eficaz y efectiva de los problemas, aprendizaje dinámico, planificación estratégica y toma de decisiones basadas en antecedentes, estará en la capacidad de explorar las condiciones adecuadas para generar una estrategia de gestión del conocimiento, capaz de estimular e impulsar procesos efectivos de aprendizaje en la Institución.

En tales circunstancias, el proyecto se enfocó en la gestión del conocimiento como un pilar para impulsar los procesos de la UAM y en presentar un modelo que le permitiera generar herramientas para identificar, generar y transmitir el conocimiento a sus grupos de interés. De esta manera, los datos, la información y el conocimiento se convertirían en un activo importante para el desarrollo de las capacidades dinámicas de la Universidad, sobre todo para el proceso

de la toma de decisiones, evidenciando su gestión, respaldando la transparencia, garantizando los derechos ciudadanos y siendo parte del capital y patrimonio de la ciudad de Medellín.

De este modo, las ventajas competitivas que brinda la implementación de un modelo apropiado de gestión del conocimiento han generado que las instituciones se alineen al emprendimiento, la innovación, tecnologías de la información, dispositivos y redes a la formación del capital intelectual, es decir la información, hoy en día, debe ser procesada y difundida de tal modo que permitan tomar decisiones para la anticipación de nuevos eventos o crisis del entorno (Carreón Guillén, 2021). Las instituciones y en este caso la UAM, se ven abocadas a incluir en sus procesos temas de gestión del conocimiento, como necesidad de mantenerse competitivos e innovadores en el entorno actual. En consecuencia, el desarrollo de este modelo se realizó mediante un análisis detallado del sector en el que se encuentra la organización, la conceptualización y modelos de gestión del conocimiento, basados en el diagnóstico realizado, además incluyó una encuesta como instrumento de medición para la gestión del conocimiento de la UAM, con el fin de diseñar el modelo a partir de los hallazgos.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión del conocimiento para la Institución Universitaria Visión de las Américas que permita identificar, capturar, almacenar, mantener y entregar conocimiento útil para las partes interesadas de la Institución.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Caracterizar los modelos de gestión del conocimiento que puedan ser considerados en el contexto de la Institución Universitaria Visión de las Américas.
- Realizar el diagnóstico organizacional interno y externo de la gestión del conocimiento de la Institución Universitaria Visión de las Américas.
- Definir los elementos del modelo piloto para la gestión del conocimiento de la Institución Universitaria Visión de las Américas.
- Proponer un plan de implementación del modelo de la gestión del conocimiento para la Institución Universitaria Visión de las Américas.

### 3. Justificación

La gestión del conocimiento es una de las acciones más importantes que una empresa puede disponer para el buen funcionamiento y transferencia efectiva de la información. La administración y utilización de todo el conocimiento que una organización puede ofrecer hace parte fundamental para el crecimiento de la misma; sin embargo, este concepto se basa en la búsqueda de diferentes estrategias y metodologías, no sólo de la alta gerencia sino también de los colaboradores frente a su capital intelectual preexistente con el fin de planear, dirigir y potenciar el conocimiento para lograr los objetivos organizacionales, generando ventajas sustentables y competitivas (Bermúdez Merino, 2020). Por tal razón, cuando toda la organización se une en pequeños o grandes grupos de trabajo generan mayor conocimiento que se puede traducir en la garantía a una mejor prestación del servicio, productividad y competitividad.

Diseñar el modelo de gestión del conocimiento mediante la modalidad de trabajo de grado dirigido de la Universidad EAN, aporta no sólo a los procesos internos de la Institución Universitaria Visión de las Américas, sino también al equipo de trabajo que lo construyó y a los egresados Eanistas, quienes encuentran en esta investigación el potencial para seguir mejorando en el aprendizaje de esta temática.

Justificar y analizar el impacto de esta investigación, no es sólo mencionar las acciones técnicas aplicadas y sus aportes a través de una herramienta, sino también es comprender la efectividad de lo aprendido en la unidad de estudio Gestión del Conocimiento, Tecnología y Sistemas de Información, ya que durante el MBA todo está armonizado con las buenas prácticas, las decisiones estratégicas y los buenos resultados que se esperan lograr dentro de la organización, tras el impacto de la implementación del modelo de gestión del conocimiento, a través de una adecuada integración e interacción con el propósito de la investigación.

### 3.1. Viabilidad del Proyecto

Teniendo en cuenta lo descrito por Vivas (2007), La UAM reconoce la estructuración del conocimiento como la base para la resolución eficaz y efectiva de los problemas, aprendizaje dinámico, planificación estratégica y toma de decisiones basadas en antecedentes, buscando siempre explorar las condiciones adecuadas para generar una estrategia de gestión del conocimiento capaz de estimular e impulsar procesos efectivos de aprendizaje, por lo tanto, la siguiente investigación es viable de acuerdo a los criterios de factibilidad descritos en la tabla 1, contando con el apoyo e interés de la rectoría de la universidad, así como con el apoyo del colaborador encargado de la estructuración del proceso de Gestión del Conocimiento en la Institución.

**Tabla 1**

*Criterios de factibilidad del proyecto.*

Criterio	Factibilidad (siendo 1 menor y 5 mayor)
Acceso a la información	5
Apoyo e interés de la alta dirección	5
Disponibilidad de recursos requeridos	3
Probabilidad de avance en el tiempo establecido	4
Tamaño de la empresa para soportar y desarrollar el plan de mejora a proponer	5
<b>Promedio</b>	<b>4.4</b>

*Nota.* Criterios a partir de Universidad EAN (2021). Maestría en Administración de Empresas MBA.

Adicional a lo anterior, la UAM cuenta con un aproximado de 24 áreas, entre rectoría, vicerrectorías, facultades, unidades de gestión, departamentos, oficinas y áreas, y cuenta con un aproximado de 780 colaboradores, lo cual brindará un marco amplio para puesta en marcha

de esta investigación. Finalmente, en las Américas cuentan con el presupuesto anual requerido para la puesta en marcha de la investigación previa aprobación por las directivas de la Institución.

## **4. Marco institucional**

### **4.1. Presentación general de la empresa**

La Institución Universitaria Visión de las Américas es reconocida en el campo social, gremial y educativo por ser una excelente elección académica, con programas como Odontología, Terapia Respiratoria, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Derecho, Ingeniería Administrativa, Gestión Turística y Hotelera que forman al estudiante de manera integral, con espíritu emprendedor y con el liderazgo para que sean ejemplo en los diferentes espacios que impulsan la industria y el desarrollo sustentable de un territorio que crece lleno de expectativas y oportunidades. (Institución Universitaria Visión de las Américas, 2021).

### **4.2. Reseña histórica**

Como se ilustra en la figura 1, el 16 de abril de 1983 por medio de acta de constitución se formó la Fundación Tecnológica Politécnico Nacional en la ciudad de Medellín, dos años más tarde fue aprobada por parte del Ministerio de Enseñanza Nacional. A los programas tecnológicos en Gestión de Obras Civiles y Gestión de Transporte, primeros programas ofrecidos en este nuevo politécnico se vincularon 76 alumnos. Veinte años después, en el año 2003, se dio un paso trascendental al pasar de Organización Tecnológica a denominarse Fundación Universitaria Autónoma de las Américas

En el año 2009, se abre una nueva sede en la ciudad de Pereira donde se ofertan los programas de Odontología y Medicina. En el año 2021, el Ministerio de Educación Nacional aprobó el cambio de denominación a Institución Universitaria Visión de las Américas. (Institución Universitaria Visión de las Américas, 2021).

**Figura 1**

*Reseña histórica*



*Nota.* En la figura 1, se observa la evolución cronológica de la Institución Universitaria Visión de las Américas. Elaboración propia.

### 4.3. Referentes Estratégicos

La UAM relaciona los referentes estratégicos en su misión, la cual busca contribuir al proceso de la sociedad mediante la formación integral de la persona, el estímulo de su capacidad de liderazgo, el emprendimiento y el fomento de la investigación aplicada e interacción con el entorno. Así mismo, describe como su visión que para el año 2025 la Institución se encuentre posicionada a nivel regional por la calidad de sus procesos, el reconocimiento del liderazgo y emprendimiento de sus egresados, así como la generación de progreso en la sociedad. (Institución Universitaria Visión de las Américas, 2021). De igual manera, el espíritu fundacional refleja la interacción de los fundadores de la institución, al formar personas que interpreten la realidad de la comunidad de manera que promuevan soluciones a las diferentes problemáticas desde la aplicación de sus saberes y calidades ciudadanas, propendiendo por el desarrollo técnico, tecnológico, científico y cultural y el

mantenimiento de los valores sociales de esa comunidad. Cabe resaltar que, el propósito institucional es “Formar seres humanos para una sociedad más humana”. (Institución Universitaria Visión de las Américas, 2021).

Finalmente, la UAM reconoce como valores institucionales, la autonomía, para ser dueño de las decisiones, iniciativas y renuncias y atreverse a lo que se quiere teniendo en cuenta a los demás; el compromiso, para ir más allá de lo previsto, mediante el esfuerzo, cumpliendo con el deber, en la búsqueda constante por ser mejor; la tolerancia, para aceptar otras ideas, conceptos e individualidades, como la expresión más clara de respeto por los demás; la honestidad, para comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, partiendo de la verdad y de la justicia; y la determinación, para lograr los objetivos propuestos superando las dificultades y contratiempos que se presenten. (Institución Universitaria Visión de las Américas, 2021).

#### 4.3.1. Estructura Organizacional

El diseño organizativo de la Universidad está basado en cuatro grandes procesos, los cuales se distribuyen en forma matricial; es decir, cumple con la combinación de formas M y U, por tener diversas líneas de autoridad. En la tabla 2, se aprecian los diferentes procesos que además hacen parte del sistema de gestión de la calidad de la Institución.

**Tabla 2**

*Mapa de procesos Institución Universitaria Visión de las Américas*

<b>Procesos Estratégicos</b>	<b>Procesos Misionales</b>	<b>Procesos de Apoyo</b>	<b>Procesos de Evaluación y Mejora</b>
Direccionamiento Estratégico	Docencia	Gestión Humana	Gestión de la Autoevaluación
	Investigación	Admisiones y Registro Gestión de Bienestar y Permanencia Gestión de Egresados	
	Extensión	Medios Educativos e Infraestructura Comunicaciones y Mercadeo	

<b>Procesos Estratégicos</b>	<b>Procesos Misionales</b>	<b>Procesos de Apoyo</b>	<b>Procesos de Evaluación y Mejora</b>
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	Internacionalización	Gestión Documental Gestión Jurídica Gestión Administrativa Financiera y Contable	Gestión de Control y Mejora Continua

*Nota.* Esta tabla representa los procesos estratégicos, misionales, de apoyo, evaluación y mejora de la Institución. Elaboración propia

La estructura organizacional, las infraestructuras físicas y tecnológicas, cuentan con un espacio para el talento de los estudiantes y profesores de todas las sedes, así mismo con la gestión oportuna del personal administrativo y demás empleados. Ese talento al servicio de los intereses del país, producirán y aplicarán el conocimiento necesario y suficiente para que la Institución aumente su impacto en el desarrollo social regional. (Institución Universitaria Visión de las Américas, 2021)

Así mismo, en la tabla 3 se describen los servicios ofertados por la UAM en lo que refiere a programas educativos de pregrado, postgrado en las modalidades presencial y a distancia.

**Tabla 3**

*Servicios Ofertados UAM*

<b>Modalidad</b>	<b>Programas</b>
Pregrado Presencial	Terapia Respiratoria, Odontología, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Derecho, Administración Turística y Hotelera, Ingeniería Administrativa, Tecnología en laboratorio de Prótesis Dental
Postgrado Presencial	Especialización Evaluación y Gerencia de Proyectos, Especialización en Logística Empresarial, Especialización en Gerencia de Mercadeo, Especialización en Legislación Minera, Especialización en Ortodoncia, Especialización en Rehabilitación Cardiopulmonar, Especialización en Sanidad Animal
A distancia	Tecnología en Gestión Empresarial, Administración de Empresas.

*Nota.* Elaboración propia a partir de (Institución Universitaria Visión de las Américas, 2021)

#### 4.3.2. Análisis del sector

La Institución Universitaria Visión de las Américas pertenece al sector de educación, el cual es un sector primordial en la sociedad debido a que el progreso y avance de las personas dependen de ello, ya que por medio de la educación se fortalece la cultura, los valores y la calidad humana. Así mismo, es de vital importancia promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos y de esta manera lograr alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible. La Institución se encuentra posicionada en el lugar 66 del ranking web de universidades a nivel nacional (Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 2022).

En la ciudad de Medellín la Institución desarrolla programas y procesos de interacción con diversos sectores de la sociedad, fortaleciendo a las diferentes comunidades, especialmente a aquellas del sector en el que se encuentra ubicada, es decir en el Barrio Laureles, adicionalmente, el 22 de diciembre de 2021 fue certificada por Bureau Veritas por cumplir con los requisitos de la NTC ISO 9001-2015 lo que habla muy bien sobre su sistema de Gestión de calidad. (Institución Universitaria Visión de las Américas, 2021).

Es importante conocer que desde el año 2018, en tres periodos consecutivos el gobierno ha invertido constantemente en el sector de la Educación, desde \$9 billones hasta llegar a los \$38 billones anuales. Lo cual refleja el compromiso del gobierno con la sociedad en generar oportunidades de estudio, progreso y mejora continua. Con estos recursos se honran los compromisos de la educación desde la primera infancia hasta la educación superior, acuerdos con maestros, estudiantes y educación superior pública.

Para el año 2021 los recursos destinados fueron de \$ 47,3 billones convirtiéndose en el presupuesto más alto nacional y más alto en la historia del sector.

La tasa de eficiencia Interna por nivel educativo a nivel Nacional como se evidencia en la tabla 4, fue aprobada con un porcentaje del 89,8% en el año 2018, para preescolar el porcentaje fue de 97,3 % con mayor aprobación, seguido de primaria con 92,0% y media con

91,8%. Las tasas de aprobación inferior para CLEI (Ciclos Lectivos Especiales Integrados) con 82,7% y básica secundaria con 85,4%. Las mujeres siempre se destacan por tener un porcentaje de aprobación más alto y acceder a la educación respecto a los hombres que siempre es más baja. (DANE, 2020).

**Tabla 4**

*Nivel educativo nacional*

Preescolar	Básica Primaria	Básica Secundaria	Media	CLEI	Tasa Total de Eficiencia Interna Nacional
97.3%	92.0%	85,4%	91.8%	82.7%	89.8%

*Nota.* Esta tabla representa los niveles de educación y la tasa de eficiencia interna a nivel nacional. Elaboración propia a partir de (DANE, 2020).

Otro aspecto para resaltar como se evidencia en la tabla 5, es el de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en el año 2020 de las 53.484 instituciones educativas censadas, solo el 93% (49.744) tenían acceso a un bien o servicio y el 7% no contaban con ningún bien o servicio de tecnología de información.

Del 93% que contaban con algún bien o servicio TIC, sedes que contaban con algún bien o servicio, 40.052 sedes son del sector oficial; de estas el 93,4% contaba con electricidad, y tan solo el 10,4% contó con servicio de red aérea local (LAN). De las restantes 9.692 sedes del sector no oficial; el 98,4% tenía servicio público de electricidad, y el menor porcentaje fue para servicio de radio 37,2%. (DANE, 2021).

**Tabla 5**

*Bienes y servicios TIC de las entidades educativas*

	Sector		Zona	
	Oficial	No Oficial	Urbano	Rural
Electricidad	93,4	98,4	98,0	92,4
Televisión	32,1	76,6	64,8	27,7
Línea telefónica	13,6	89,8	72,5	4,5
Radio	13,3	37,2	27,6	12,8
LAN	10,4	59,7	47,0	5,3
Internet	30,2	97,8	90,7	17,7
Bienes TIC	87,6	95,9	96,5	85,2

*Nota.* Esta tabla muestra el resultado del Censo en el año 2020 de acuerdo con el sector y zona con respecto a las tecnologías de la información y las comunicaciones. Elaboración propia a partir de (DANE, 2021).

En el desarrollo tecnológico la usabilidad y aplicabilidad de las TIC es indispensable para la efectividad en los procesos internos que desarrolla cada entidad, así como el Software desarrolla una actividad importante en la informática y las telecomunicaciones debido a que están creciendo de manera acelerada en todo el mundo y se distinguen por la velocidad con la que incorporan innovaciones que inciden sobre el funcionamiento de la economía y de toda la sociedad en su conjunto.

En septiembre de 2007 con el objetivo de diseñar y ofertar programas técnicos profesionales y tecnológicos por ciclos y competencias dirigidos a formar talento humano calificado se realizó una alianza estratégica que permitió el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de apoyo a la ejecución de los programas tanto en compra de hardware como de software especializado. (Ministerio de Educación, 2017).

El uso de plataformas (APP): 15 aplicaciones que todo estudiante debería tener para, entre otras razones, optimizar su tiempo, organizar sus trabajos, tomar de manera ágil apuntes, realizar un presupuesto para organizar mejor las finanzas y aprender idiomas. (Colprensa, 2017).

Dentro del Proyecto Nacional en Innovación Educativa uno de los ejes estratégicos fue el programa uso y apropiación de medios y tecnologías de información y comunicación –MTICS–, con el cual las TIC se han integrado en 7 proyectos innovadores al proceso pedagógico de los docentes y estudiantes, a los procesos de mejoramiento de las instituciones educativas, y en general, a la vida cotidiana de la comunidad educativa del país. (Colombia Aprende, 2021).

## 5. Marco de Referencia

A continuación, se presentan los conceptos base para llevar a cabo la investigación, así como, el estado del arte en donde se define qué es gestión de conocimiento desde los antecedentes y aportes de diferentes autores, los modelos de gestión del conocimiento y las fases aplicables a la gestión de conocimiento.

### 5.1. Gestión del conocimiento: antecedentes, definición y aspectos relevantes

Prusak (2001) describe como antecedentes a la gestión del conocimiento y principales detonadores aspectos como la globalización, específicamente lo relacionado con la internacionalización de la economía de zonas dispersas; las tecnologías de la información y la comunicación en lo relacionado con el incremento del uso del internet como medio para la transmisión de la información; y la visión de la organización centrada en el conocimiento, especialmente en la capacidad de organizarse de forma distribuida y llegar a todos los medios descentralizados. Adicional a ello, Serrandel y Juan (2003) suman a estas tendencias los factores que poseen otras disciplinas recogiendo pensamientos provenientes de la economía con variables económicas como la productividad, la producción, definición de unidad de análisis adecuada; la sociología, estudiando la sociedad postindustrial basadas en conocimiento; la filosofía y psicología, relacionando el conocimiento tácito como aquel que se encuentra estructurado, tiene forma y es sistemático, además es el conocimiento articulado expresado y registrado con palabras, números, imágenes, códigos, principios universales, fórmulas científicas, etc. Su información está habitualmente almacenada en documentos, procedimientos, programas, procesos, manuales, especificaciones, tutoriales o en bases de datos (Aranda, 2018). Y frente al conocimiento explícito especifica que es el resultado de nuestra experiencia, nuestros aprendizajes, de los hábitos que vamos acumulando a lo largo de nuestras vidas, e involucra elementos tales como nuestra intuición, creencias, costumbres,

valores, o puntos de vista. Se encuentra en un nivel del inconsciente y aparece cuando lo necesitamos (Aranda, 2018).

De esta manera y como conclusión Prusak (2001), identifica como antecedentes aspectos como que por naturaleza la gestión de información y conocimiento se encuentren relacionados; la preocupación por la calidad adoptando conceptos como el cliente interno, los procesos abiertos y objetos compartidos y transparentes; la aproximación basada en el capital humano y de las ventajas financieras que representa la inversión en las personas (Romero, 2006).

En este contexto y para la década de los ochenta, la teoría precursora de la gestión del conocimiento se basa en la teoría de recursos y capacidades, la cual tiene en cuenta los recursos y capacidades de una organización para la definición de las estrategias, centrándose en ese momento en la situación interna de una organización (Romero, 2006). En la tabla 6 se describen los fundamentos característicos de mencionada teoría.

**Tabla 6**

*Fundamentos teoría de recursos y capacidades*

Los recursos y las capacidades son diferentes para todas las organizaciones y no están disponibles para todas en las mismas condiciones	Las características del entorno, los recursos y capacidades son características indispensables en el momento de definir los beneficios de la organización
Es necesario tener en cuenta los recursos y capacidades en el momento de identificar las necesidades que quiero y puedo satisfacer.	La teoría de los recursos y capacidades se articulan con la gestión del conocimiento, toda vez que los dos aspectos se centran en los recursos y capacidades de carácter intangible a largo plazo.

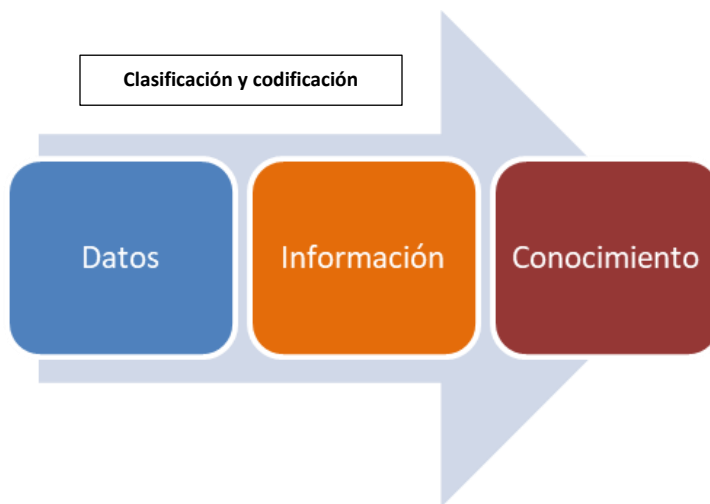
*Nota.* Elaboración propia a partir de (Romero, 2006)

En efecto y teniendo en cuenta lo descrito por Baiget (2016), se conceptualiza la gestión del conocimiento, como un método para explotar el conocimiento o capital intelectual de los empleados y posterior a ello, resguardarlo como un activo de las organizaciones. Por lo tanto,

hace el proceso cíclico, como una secuencia ascendente de datos que generan información, la cual requiere de clasificación y codificación y la convierte en conocimiento (Farfán, 2006). En la figura 2 se describe el ciclo del conocimiento.

**Figura 2**

*Ciclo del conocimiento*



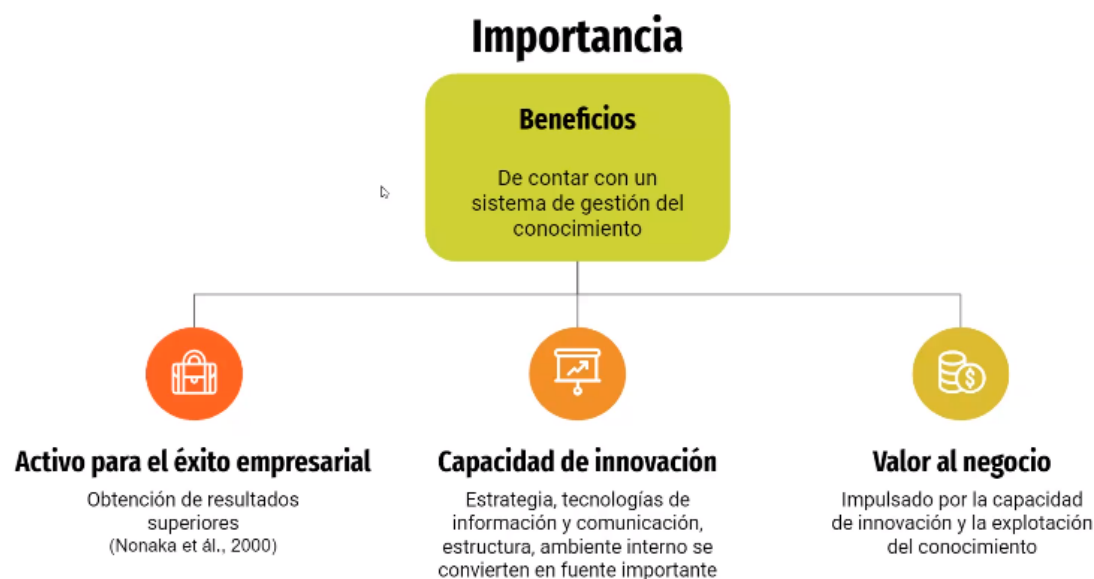
*Nota.* El Gráfico representa el ciclo del conocimiento a partir de (Farfán 2006, p.8 y 9).

Del mismo modo, Joyanes (2015) lo conceptualiza como el proceso por el cual una organización facilita la transmisión de informaciones y habilidades en sus empleados de una manera sistemática y eficiente, adicionalmente ayuda a identificar, seleccionar, organizar, diseminar y transferir información importante, experiencias o habilidades que son parte de la memoria o del capital de la organización, soportando la compartición, la toma de decisiones y colaboración en el nivel que se requiera; siendo una gestión activa, sistemática de ideas, información y conocimiento a todos los stakeholders que intervienen en la empresa y teniendo en cuenta los recursos y capacidades de cada organización.

Finalmente, y teniendo en cuenta la importancia de la gestión del conocimiento, se presenta en la figura 3, las ventajas de contar con un modelo diseñado, implementado y auditado en las empresas (Universidad EAN, 2021).

**Figura 3**

*Beneficios de contar con un sistema de gestión de conocimiento*



*Nota.* Figura tomada de presentación en la materia de Sistemas de Información, Tecnología y Gestión del Conocimiento, Maestría en Administración de Empresas MBA, Universidad EAN (2021).

A partir de lo anterior, es importante indicar que la gestión del conocimiento se encuentra articulada con las tendencias de globalización y de tecnologías de la información y la comunicación, que de acuerdo con lo expuesto por Torres (2015) las nuevas tecnologías han acelerado los cambios, además de imponer nuevas condiciones como mercados cambiantes, predominio de la incertidumbre, multiplicidad de competidores, rápida obsolescencia de productos y servicios y empresas exitosas caracterizadas por la habilidad de crear nuevos conocimientos e incorporarlos en sus nuevos productos o servicios para mantener o mejorar sus ventajas competitivas (Torres, 2015). Por lo tanto, es indispensable crear nuevas

estrategias para la protección de los datos y la información en las organizaciones, convirtiéndolas en empresas inteligentes, con la capacidad organizada para la toma de decisiones innovadoras y solución de problemas emergentes, teniendo en cuenta los recursos, capacidades, información, datos y conocimiento (Torres, 2015).

## **5.2. Modelos de la gestión del conocimiento**

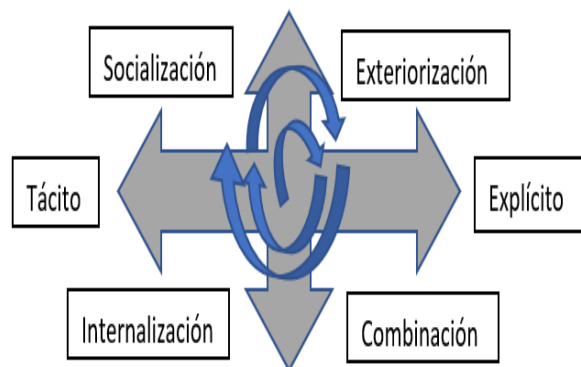
Una vez ya definido lo que es el conocimiento, su gestión dentro de las organizaciones y los beneficios de su implementación, podemos adentrarnos a los modelos de gestión del conocimiento. Hoy en día, diversos autores han logrado crear metodologías para gestionar el conocimiento en las organizaciones, cada una de ellas cuenta con sus propias etapas y definiciones, lo que permite que la organización adapte el modelo que mejor le convenga con base en su estructura y su personal. En este apartado expondremos algunos de estos modelos de gestión del conocimiento.

### **5.2.1. Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi**

Como se evidencia en la figura 4, se caracteriza por la generación del conocimiento a través de la combinación de conocimiento tácito y explícito. Se constituye en una espiral permanente de transformación interna del conocimiento que se desarrolla siguiendo cuatro fases, socialización, exteriorización, combinación e interiorización, lo que da origen a las siglas SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995). "El espiral emerge cuando la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se eleva dinámicamente desde la parte ontológica a los niveles más altos dentro de las organizaciones" (Nonaka & Takeuchi, 1995).

## Figura 4

### Modelo SECI



*Nota.* Modelo SECI a partir de Nonaka y Takeuchi (1995).

El ciclo del conocimiento considera los siguientes elementos como un proceso humano dinámico que permita explicar las creencias individuales como parte de aquella verdad absoluta que cada uno maneja.

- **Socialización:** es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización. (Pérez & Gutiérrez, 2008).
- **Exteriorización:** es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento. (Pérez & Gutiérrez, 2008).
- **Combinación:** es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito. (Pérez & Gutiérrez, 2008).

- Interiorización: es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. (Pérez & Gutiérrez, 2008).

La interiorización está estrechamente ligada con el proceso de aprender haciendo, estipular rutinas de acción y/o adquirir nuevas habilidades; que se alcanzan mediante entrenamientos, simulaciones, estudios aplicando conocimiento explícito que coadyuven a generar nuevos modelos mentales a quienes ejercen la actividad. (Ikhilchik, 2011).

Así mismo, el modelo SECI de conversión del conocimiento pertenece a dos grandes enfoques, que son el operativo y el estratégico. Por tal motivo, es relevante su aplicación cuando se desea gestionar conocimiento en las diferentes organizaciones. (Gil & Carrillo, 2013). En este punto, cabe resaltar que entre las principales actividades a desarrollar en la aplicabilidad de la gestión del conocimiento se incluyen identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener conocimiento para obtener buenos resultados en las organizaciones al potenciar en cada individuo su transformación, experiencia y acceso fluido a la información.

### **5.2.2. Modelo de Wiig**

El modelo de gestión de conocimiento de Wiig se enfoca en el siguiente principio: para que un conocimiento pueda ser útil y valioso, debe ser organizado. Dicho conocimiento debe ordenarse de manera tal que se pueda usar. Además, las organizaciones persiguen diferentes estrategias para gestionar el conocimiento. Según el autor, se deben basar en 5 procesos básicos: creación, captura, renovación, compartir y uso del conocimiento en todas las actividades. En el modelo de Wiig se visualiza en la figura 5, el conocimiento y su gestión con una proyección hacia las organizaciones en general, el aprendizaje más que todo es formal, el conocimiento explícitamente documentado y proveniente del entorno organizacional. Destaca el

uso de tecnologías de la información y comunicación en el proceso de distribución de conocimiento, mas no en los demás procesos como, por ejemplo, en el de Captura. (Avendaño, 2016).

**Figura 5**

*Proceso del modelo Wiig*

Autor	Procesos
Wiig (1993)	<p><b>Creación</b> El conocimiento se desarrolla a través del aprendizaje, la innovación, la creatividad y su importación desde el exterior de la organización.</p>
	<p><b>Captura</b> El conocimiento es capturado y retenido para ser usado y ejercitado nuevamente.</p>
	<p><b>Renovación o refinamiento</b> El conocimiento se organiza, transforma y convierte en material escrito, bases</p>
	<p><b>Compartir o distribuir</b> El conocimiento se distribuye mediante la educación, programas de capacitación, sistemas basados en conocimiento, redes de expertos, apoyados en tecnología y procedimientos.</p>
	<p><b>Uso</b> Aplicar el conocimiento para no perderlo. El uso (aplicación) del conocimiento se convierte en la base para el aprendizaje y la innovación.</p>

*Nota.* Modelo Wiig a partir de citación por Avendaño (2016).

**5.2.3. Modelo de integración de tecnología de Kerschberg**

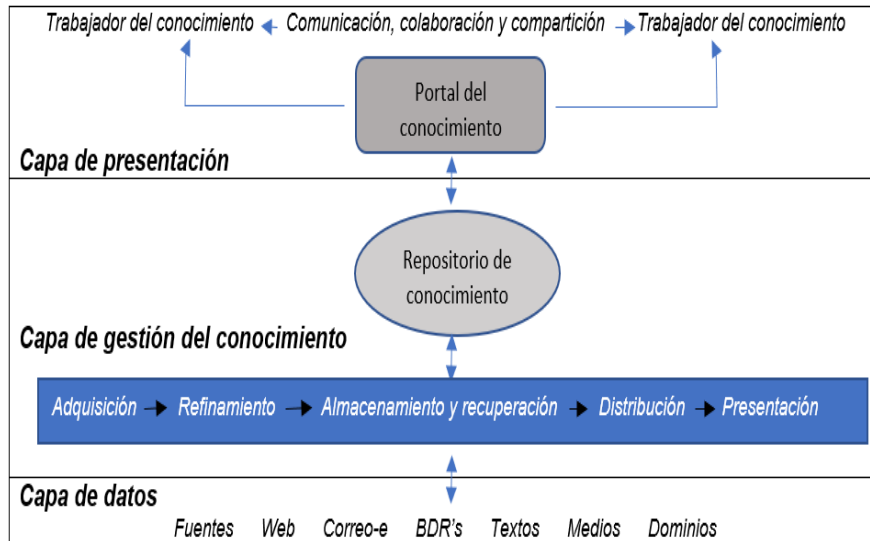
Un modelo representativo de la integración tecnológica es el que sugiere Larry Kerschberg, en el que se reconoce la heterogeneidad de las fuentes del conocimiento y se establecen diferentes componentes que se integran en lo que el autor denomina capas. El modelo establece la necesidad de una arquitectura potenciada con las diferentes tecnologías orientadas a apoyar el proceso de gestión del conocimiento.

Este modelo como se visualiza en la figura 6, presenta los resultados de los procesos de gestión del conocimiento mediante un portal. Esto constituye un elemento interesante, al ser

este uno de los primeros modelos que se plantea utilizar un portal como punto de interacción entre los usuarios y los resultados del manejo del conocimiento, en reconocimiento a que existen diferentes fuentes de información que interactúan con el mismo. (Kerschberg, 2001)

**Figura 6**

*Modelo de Kerschberg*



*Nota.* Arquitectura de capas del sistema de gestión del conocimiento modelo a partir de Kerschberg (2001).

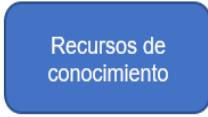
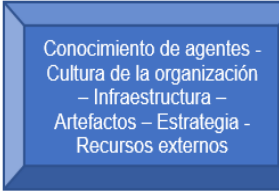

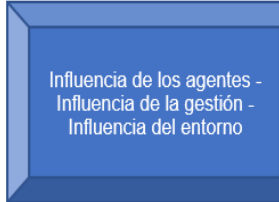
#### **5.2.4. Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López**

Como menciona Paniagua y López y como se evidencia en la figura 7, el modelo de gestión tecnológica del conocimiento es una combinación y extensión de los modelos de Holsapple y Joshi de tres niveles y de Nonaka de procesos del conocimiento, y se alinea con la dirección estratégica de la organización y su configuración. Así mismo, se muestran los componentes recursos, actividades de transformación y factores de influencia del modelo de gestión tecnológica del conocimiento. El objetivo principal del modelo es la gestión adecuada del conocimiento de la organización para que ésta disponga de una ventaja competitiva y al mismo tiempo dicha ventaja sea sostenible en el tiempo. Para ello, el primer paso que se debe realizar

para llevar a cabo un proyecto de gestión tecnológica del conocimiento es la auditoria del conocimiento en la organización.

**Figura 7**

*Modelo de gestión Paniagua y López*

Dimensiones	Componentes	Elementos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas y núcleo.</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Principios, reglas y normas.</li> <li>• Productos</li> <li>• Servicios</li> <li>• Misión y visión</li> <li>• Posicionamiento estratégico</li> <li>• Factores claves de la estrategia competitiva</li> <li>• Componente (compartido o adquirido).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización del conocimiento</li> <li>• Exteriorización del conocimiento</li> <li>• Combinación del conocimiento</li> <li>• Interiorización del conocimiento</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compartir experiencias</li> <li>2. Identificación de experto</li> <li>3. Identificación y caracterización</li> <li>4. Evaluación</li> <li>5. Selección</li> <li>6. Formalización</li> <li>7. Fusión y ampliación</li> <li>8. Aprendizaje</li> <li>9. Acceso a experiencias</li> </ol>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Inestabilidad</li> <li>• Inercia</li> <li>• Aptitudes</li> <li>• Mecanismo de coordinación</li> <li>• Nivel de agrupación</li> <li>• Tipo de centralización</li> <li>• Nivel de liderazgo</li> <li>• Agentes externos (clientes, proveedores, competidores, agentes sociales, clima GEPSE)</li> </ul>

*Nota.* Modelo a partir de Paniagua y López (2007).

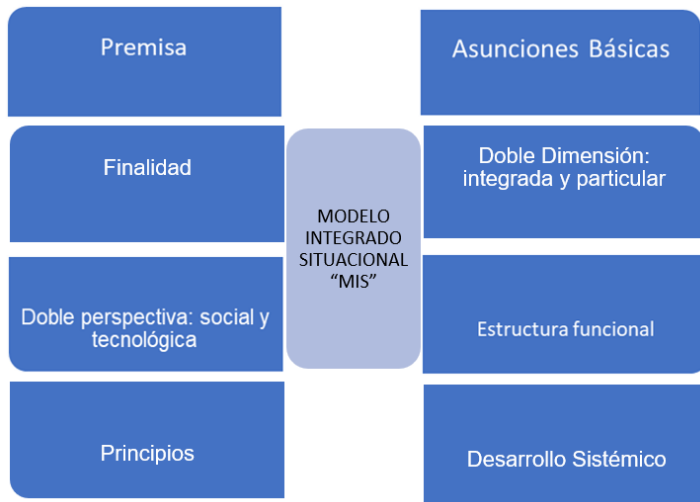
**5.2.5. Modelo integrado-situacional de gestión del conocimiento (MIS)**

El modelo integrado situacional (MIS) presentado por Manuel Riesco y como se evidencia en las figuras 8 y 9, presenta una dimensión general o global, a la que se denomina integrada. Tiene en cuenta la sociedad en red, el entorno de los negocios y los mercados, los factores sociales políticos, económicos y legales. Dentro de su estructura convergen intrínsecamente unidas personas y tecnologías; ambas son imprescindibles en un proyecto de Gestión del

Conocimiento (Riesco, 2010). Dicho modelo se caracteriza por adaptar sus componentes y arquitectura al entorno particular de cada organización y por armonizar el rol de las personas y las tecnologías en los procesos de gestión del conocimiento.

**Figura 8**

*Modelo integrado-situacional de gestión del conocimiento (MIS)*



*Nota.* Modelo a partir de Riesco (2010).

**Figura 9**

*Modelo integrado-situacional de gestión del conocimiento (MIS).*



*Nota.* Modelo a partir de Riesco (2010).

Al realizar el respectivo análisis de los modelos de gestión del conocimiento se observó la necesidad de implementar diferentes herramientas estratégicas que conlleven a un desarrollo adecuado y efectivo para generar valor agregado al conocimiento, tales como gráficas como mapas mentales, mapas de conocimiento, documentación de lecciones aprendidas y el establecimiento de Buenas Prácticas -BP, además de herramientas tecnológicas, softwares, portales corporativos y servicios de análisis de datos como Power B.I.

### **5.3. Caracterización de los modelos**

Teniendo en cuenta los modelos mencionados anteriormente en la tabla 7 se presenta la caracterización de cada modelo, resaltando los aportes destacados de cada modelo. El resultado de dicha caracterización contribuyó en el diseño del modelo de gestión del conocimiento de la UAM.

**Tabla 7**

*Caracterización de los modelos de gestión del conocimiento*

Modelos / características	Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi	Modelo de Wiig	Modelo de integración de tecnología de Kerschberg	Modelo integrado-situacional de gestión del conocimiento (MIS) - Riesco	Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López
El conocimiento tácito y explícito no es Unidireccional.	x				
Estrategia organizacional.	x				x
Integración tecnológica			x	x	x
Transformación de los datos y la información en conocimiento	x	x	x	x	x
Desarrollo a través del conocimiento y su aprendizaje, innovación y creatividad.		x			x

*Nota:* Esta tabla representa la comparación de características de los diferentes modelos de conocimiento.

Como característica primordial de este ejercicio se resalta la transformación de los datos y la información en conocimiento, lo cual es de gran importancia para el desarrollo de esta investigación. Así mismo, la integración tecnológica es relevante en el modelo de Kerschberg, Riesco, Paniagua y López considerando que de esta manera se logra estar a la vanguardia de la globalización. Por otro lado, con un menor grado de aplicabilidad, en la estrategia

organizacional se ve cómo coinciden los modelos SECI de Nonaka y Takeuchi y el de Paniagua y López.

En cuanto al desarrollo a través del conocimiento y su aprendizaje, innovación y creatividad, se evidencia la relación entre el modelo de Wiig con el de Paniagua y López. Finalmente, la característica del conocimiento tácito y explícito no es unidireccional de acuerdo con el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi, teniendo en cuenta como se mencionó anteriormente, que es relevante su aplicación cuando se desea gestionar y obtener conocimiento en las diferentes organizaciones. Con base en el modelo propuesto, se estableció como concepto de gestión del conocimiento la generación y adquisición, transmisión, interpretación y aplicación del mismo.

#### **5.4. Fases de la gestión del conocimiento**

El conocimiento nuevo tiene en cuenta que se crea cuando se produce una transformación del conocimiento tácito de los individuos en explícito a nivel grupal y organizativo (Nonaka & Takeuchi, 1995). Adicional a ello y teniendo en cuenta lo descrito por Barrios Hernández, (2017), en la figura 10 se destacan las fases del proceso de gestión del conocimiento en una organización, el cual está compuesto por cuatro etapas: generación y adquisición, transmisión, interpretación y aplicación del conocimiento.

Generación y adquisición. Esta fase indica que las organizaciones obtienen conocimiento nuevo a través de la investigación, del aprendizaje o experimentación, así mismo se puede originar por fuentes externas.

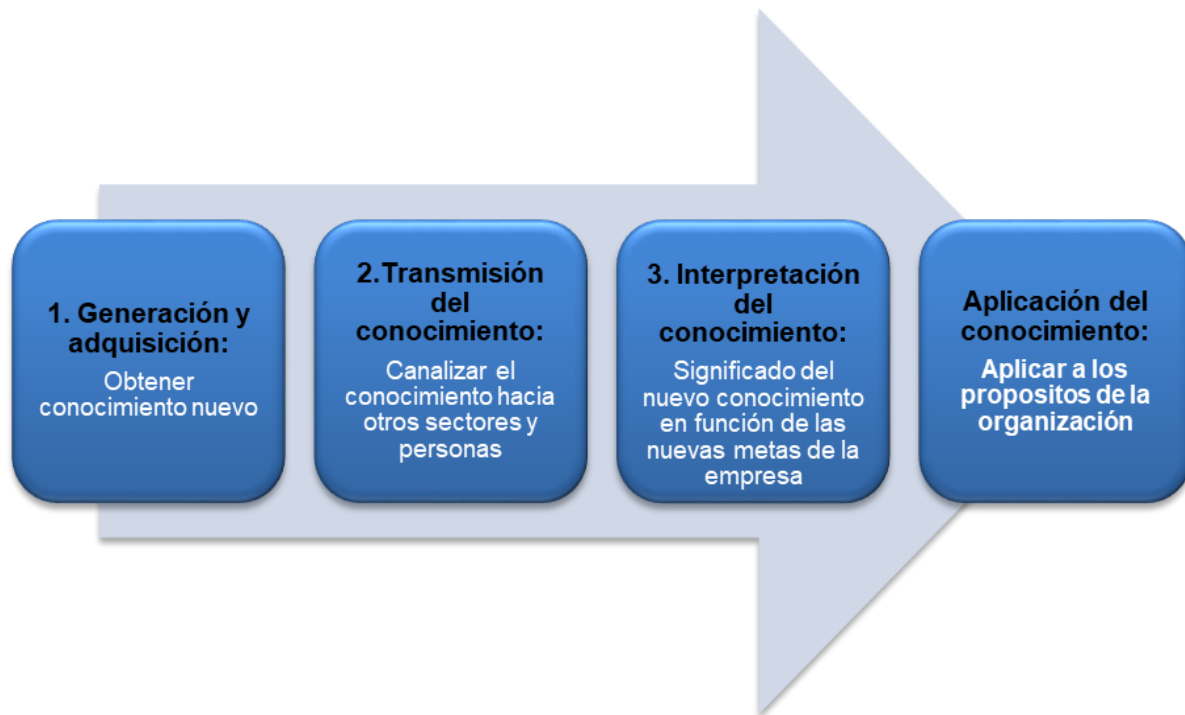
Transmisión del conocimiento. Canalizar el conocimiento hacia otros sectores y personas, donde la información sea filtrada de acuerdo con su importancia y se transmita con altos índices de calidad y oportunamente a quien realmente requiera de ella, de manera que se genere impacto en las actividades y funciones organizacionales.

Interpretación del conocimiento. En esta etapa se le da significado al nuevo conocimiento y al ya existente en función de las nuevas metas y necesidades de la empresa, convirtiendo la información según el área o la situación lo requiera.

Aplicación del conocimiento. El proceso de aplicar el conocimiento a los propósitos de la organización, creando competencias, destrezas y capacidades dentro de la organización. Esta fase desarrolla la aplicabilidad de las diferentes experiencias de las partes interesadas según la interiorización de la información generada. Para aplicar el conocimiento se hace necesario contar con las tres fases ya mencionadas.

**Figura 10**

*Fases de la gestión del conocimiento*



*Nota.* Fases de la gestión del conocimiento en las empresas a partir de Barrios Hernández (2017).

## **6. Diseño metodológico**

### **6.1. Tipo de investigación**

Para la gestión del conocimiento de la UAM se utilizó una metodología de tipo cualitativo, el cual según Hernández (2018), contiene planteamientos abiertos que van enfocándose y orientándose en cuestiones que ayudan a comprender el fenómeno de lo general a lo particular; en este caso, identificación de categorías de análisis con datos abiertos, en donde la gestión del conocimiento es el tema general y diseño del modelo efectivo para la UAM, el particular.

Adicional a ello, la presente investigación es aplicada, lo cual según Lozada (2014), busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo, en este caso a la Institución Universitaria Visión de las Américas y a sus grupos de interés.

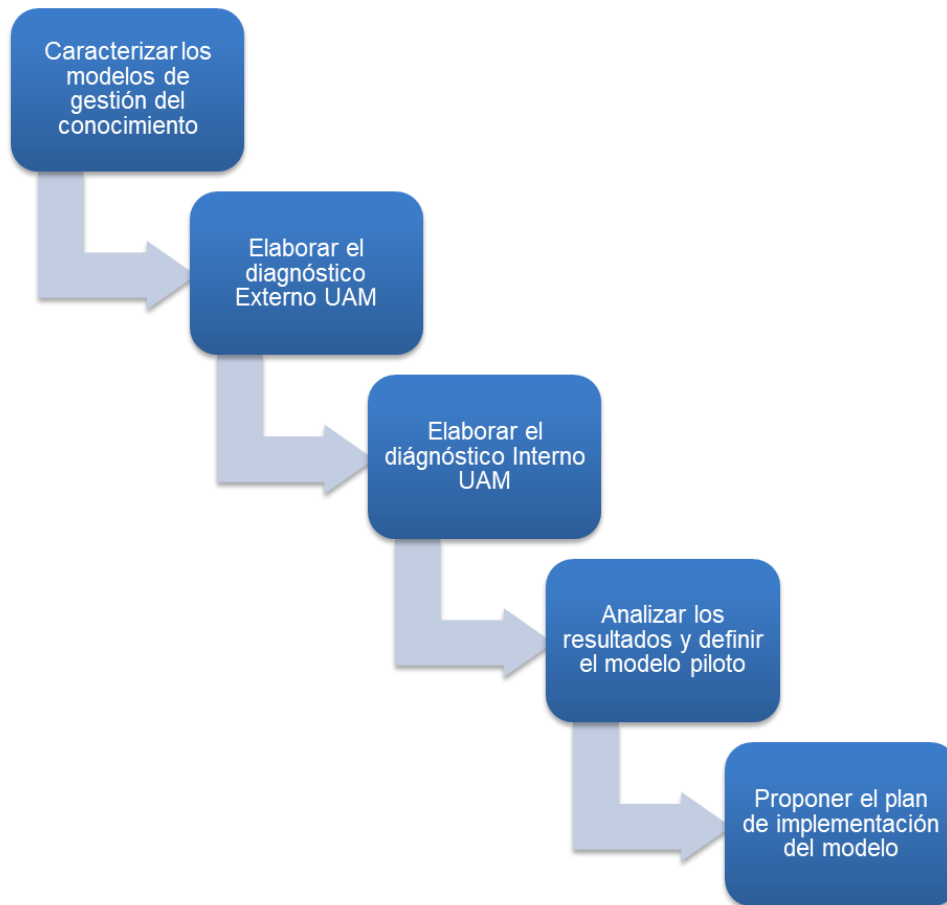
El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, en el cual se presentan variables de la gestión del conocimiento en la Institución, con el propósito de identificar los elementos, las propiedades y las características que conformaron un modelo efectivo.

Finalmente, esta investigación se caracteriza por ser transversal, ya que se trata de una investigación en un tiempo único, recolectando datos en un solo momento.

Por último, en la figura 11 se presentan las fases del desarrollo del presente proyecto:

**Figura 11**

*Fases de la investigación*



*Nota:* Elaboración propia a partir del diseño metodológico definido.

**6.2. Análisis externo**

Existen diferentes metodologías para realizar un análisis externo tales como Pestel, DOFA o FODA, el Modelo de las 7 S, las 5 fuerzas de Porter (MVConsulting S.A., 2021), por consiguiente, está investigación se realizó mediante la aplicación de la herramienta de análisis denominada PESTEL, que de acuerdo con Quiroa (2022), permitirá determinar la situación actual de la Institución, describiendo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que puedan incidir en el desempeño de la UAM, es decir, es un

instrumento que se utiliza con el fin de convertir en mucho más eficaz la toma de decisiones y además, de poder diferenciarse de la competencia, creando una ventaja competitiva. (Retos Directivos EAE, 2022).

### **6.3. Análisis interno**

El análisis interno se realizó mediante la evaluación de diferentes aspectos que permitieron determinar la situación actual interna de la Institución, reconociendo sus fortalezas y debilidades con la finalidad de facilitar la creación de estrategias para mantener, mejorar o robustecer la gestión del conocimiento de la UAM.

En este caso, se aplicó una encuesta denominada instrumento de medición para la gestión del conocimiento UAM, en dónde se definieron las categorías que afectan la investigación y frente a cada una, se realizó una serie de preguntas. Una vez obtenida la información, se procedió a analizar los resultados y presentar estrategias y resultados en la definición del modelo de gestión del conocimiento para la Institución Universitaria Visión de las Américas.

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

La población objeto de la investigación correspondió a los colaboradores administrativos, de todos los cargos, de la Sede de Medellín de la UAM, con total de 200 personas.

Así las cosas, el tamaño de la muestra se definió por medio de procedimientos estadísticos, usando el método de muestreo aleatorio simple – MAS recomendado por Hernández (2018) y plasmado en el programa *Decision Analyst STATS*, en donde se definieron las variables aplicables para el cálculo ideal de la muestra, tal como se describe en la figura 12.

### **Figura 12**

*Variables aplicables para el cálculo de la muestra*

$n = \frac{Z^2pqN}{NE^2 + Z^2pq}$	<p>n= tamaño de la muestra.          Z= nivel de confianza.          N= tamaño de la población.          P= variabilidad positiva.          Q= variabilidad negativa.          E= precisión o error.</p>
-----------------------------------	--

*Nota.* El gráfico representa las variables para el cálculo de la muestra a partir de (Hernández 2008, cap.8).

Aplicando la anterior fórmula en nuestra investigación, en la tabla 8 obtuvimos una muestra de 132 personas, entre las que se encuentran colaboradores de la Institución, los cuales nos ayudan a determinar que los resultados de las encuestas pueden ser concluyentes en el comportamiento de la población en general objeto de investigación.

Cuando seleccionamos colaboradores de la Institución, se especifica que son ellos quienes aportan a la necesidad de crear el modelo más apropiado de gestión del conocimiento para la institución, dependiendo de las necesidades propias de la Universidad y de los beneficios generados en el ejercicio de sus funciones, conservando las mejores prácticas en la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la Universidad, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas sus actividades, en la medida que permite generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico (Nonaka, 1999).

**Tabla 8**

*Ficha técnica muestra*

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Periodo de recolección de datos	De enero a mayo de 2022
Ciudad de aplicación	Medellín
Cargo de las personas entrevistadas	Personal UAM
Población	200 personas

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Muestra	132 personas
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	Encuesta Google Forms

*Nota:* la tabla representa la muestra poblacional para la aplicación del instrumento de medición a partir de Tutoría Seminario de Investigación - Trabajo Dirigido - Maestría - Grupo 6 - Segundo Semestre – 2021. Universidad EAN.

De esta manera y como resultado de la aplicación de la metodología descrita, una vez finalizado el diligenciamiento por parte del total de personas de la muestra seleccionada, se concluye que la metodología cumplió con las exigencias descritas anteriormente, adicionalmente, se especifica que la selección de los colaboradores objeto de la encuesta se seleccionaron con base el listado de colaboradores actuales de la UAM y por tratarse de una muestra aleatoria simple en donde todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos en la muestra, se indica que las primeras 132 personas que efectuaron el diligenciamiento del formulario en Google Forms, distribuida por correo electrónico, corresponden a la muestra objeto de esta investigación.

### **6.5. Identificación de categorías de análisis**

Con el propósito de identificar las categorías de análisis de la presente investigación, se tomó como base las características descritas en los modelos de gestión del conocimiento del marco de referencia, numeral 5.2 del presente trabajo. De este modo, una vez caracterizados los modelos se seleccionaron elementos de cada uno de estos, articulándolos entre sí y de esta

manera diseñando un modelo adecuado para la UAM. En la tabla 9 se presentan las categorías de análisis seleccionadas con su respectivo concepto.

**Tabla 9**

*Identificación de categorías de análisis*

<b>Categorías de análisis</b>	<b>Modelo</b>	<b>Definición</b>
<b>Estrategia</b>	Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi	De acuerdo con lo descrito por (Rojas López, 2012) es el proceso en el cual los directivos ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo, recursos a utilizar y políticas que se orientan a dichos objetivos, obteniendo una ventaja real sobre sus competidores. Lo anterior, se enmarca en los elementos principales como lo son la misión, visión y la estrategia organizacional.
<b>Cultura</b>	Modelo de Wiig	Grupo de conocimientos, valores, intelectos e ideas de formación empresarial de una misma organización. En la formación del conocimiento es importante que todos los colaboradores realicen sus aportes para enriquecer la información, compartan sus experiencias y se fortalezcan entre sí para un aprendizaje continuo, desarrollando nuevas competencias y destrezas. (Londoño & García, 2015), lo que quiere decir, que a través de la cultura organizacional se estimula a los colaboradores, teniendo en cuenta sus necesidades, generando conocimiento y mejoras en los procesos internos.
<b>Identificación</b>	Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi	Proceso que tiene como objetivo establecer e identificar los conocimientos que posee la organización, así mismo saber lo que se requiere en el personal y si cumplen o no con ello para luego tomar decisiones. (Londoño & García, 2015), por ende, se desea focalizar en los aspectos que necesitan ser fortalecidos frente al proceso dinámico humano y las habilidades requeridas para desempeñar un cargo específico.

Categorías de análisis	Modelo	Definición
<b>Fuentes</b>	Modelo de integración de tecnología de Kerschberg	Son los medios internos o externos que brindan soporte a la organización, para adquisición de conocimientos o capacitaciones en formación de personal. (Londoño & García, 2015), lo que constituye un elemento interesante el manejo de las diferentes fuentes de información, donde interactúan el conocimiento con las diferentes tecnologías.
<b>Uso</b>	Modelo integrado-situacional de gestión del conocimiento (MIS)	Aplicabilidad del conocimiento que ejecuta la organización, con la intención de generar grandes cambios, mejoras en procesos o desarrollo de labores y tener una respuesta casi inmediata a los constantes cambios que se generan de manera interna como externa. (Londoño & García, 2015), el modelo tiene en cuenta los entornos particulares y el rol de las personas entre sí, compartiendo el conocimiento para el aprendizaje constante y la innovación.
<b>Transferencia</b>	Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López	Transmisión del conocimiento mediante compañeros de trabajo y el existente, de igual manera, los tiempos dedicados a interactuar entre colaboradores para compartir técnicas, ideas, métodos, estrategias y experiencias. (Londoño & García, 2015), para lo cual las auditorias del conocimiento en la organización permiten que la dirección estratégica se encuentre alineada con los espacios y herramientas, factores claves de estrategia y posicionamiento.
<b>Retención</b>	Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López	Captar el conocimiento y guardarlo estratégicamente en la organización con el objetivo que en cualquier momento se puedan instruir y darle uso, sin generar demora en labores. Este conocimiento posee filtro de importancia y características especiales para almacenarse, con tiempo estipulado para actualizarse y las personas que tienen

Categorías de análisis	Modelo	Definición
		acceso por políticas de privacidad. (Londoño & García, 2015). Esto se fortalecerá mediante un repositorio rico en información especializada disponible para toda la organización.

*Nota.* Esta tabla contiene la definición de cada variable donde se identifican los elementos clave que se trabajan en cada una de ellas.

### 6.6. Instrumento de medición

En el anexo uno de este trabajo se presenta el instrumento de medición para la gestión del conocimiento aplicado a la Institución Universitaria Visión de las Américas, el cual corresponde a una encuesta, la cual contiene 21 preguntas, clasificadas por categorías: estrategia organizacional, cultura, identificación, fuentes (adquisición y desarrollo), uso, transferencia y retención. Las opciones de respuesta son preguntas cerradas con elección de escala de Likert: (cinco) Totalmente de acuerdo, (cuatro) de acuerdo, (tres) ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (dos) en desacuerdo y (uno) totalmente en desacuerdo.

### 6.7. Validación del instrumento de medición

La validación del instrumento de medición se realizó con el instrumento V de Aiken, mediante el cual se identificaron las categorías de estrategia organizacional, cultura, identificación, fuentes, uso, transparencia y retención de la gestión del conocimiento. Para cada una de ellas, se describió un grupo de preguntas, solicitando una calificación entre cero y uno, siendo uno totalmente de acuerdo y cero totalmente en desacuerdo, en relación con su grado de claridad, pertinencia y relevancia.

La validación se aplicó a cinco expertos en Gestión del Conocimiento, entre los que se encuentran tres directores del Área de Gestión Humana, un profesional del Área de Planeación y un asesor en trabajos de investigación. En la tabla 10, se evidencia el resultado, en donde se obtuvo que dos de las preguntas formuladas no cumplían con las características de claridad, pertinencia y relevancia en las variables de cultura y fuentes (adquisición y desarrollo), por lo tanto, se procedió a realizar ajustes de acuerdo con las observaciones presentadas por los expertos consultados y se presenta las preguntas finales en la tabla 10 de este proyecto. Así mismo, en el anexo dos de este trabajo se encuentra el resultado de validación detallado.

**Tabla 10**

*Resultados proceso de validación del instrumento de medición*

Variable/Pregunta	Claridad	Pertinencia	Relevancia	Observaciones	Pregunta ajustada
1 <b>Cultura</b> / ¿Se brinda atención a las necesidades de los colaboradores?	0	0	0	¿Necesidades en cuanto a qué?	¿Se brinda atención a las necesidades de los conocimientos de los colaboradores?
2 <b>Fuentes</b> / ¿Tiene expertos al interior de la Organización?	0	0	0	¿Expertos en qué temas?	¿Tienen expertos en Gestión del conocimiento al interior de la Organización?

## 7. Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional de la Institución Universitaria Visión de las Américas se realizó en dos etapas. Inicialmente, para la evaluación externa, se empleó la herramienta PESTEL y en un segundo momento, para el análisis interno, se aplicó una encuesta denominada instrumento de medición para la gestión del conocimiento UAM.

### 7.1. Análisis externo

El análisis externo de la Institución Universitaria Visión de las Américas se realizó mediante la herramienta PESTEL, tabla 11, en el cual se evidenciaron factores que impactan positivamente a la Institución, cinco en el factor político, tres en el económico, tres en el factor tecnológico, cinco en el ambiental y cuatro en el aspecto legal. Sin embargo, se encontró un impacto negativo frente al aspecto político en caso de cambios de legislación. Lo mismo sucedió en el factor económico, al evidenciar un impacto negativo frente a la tasa de empleo ya que se muestra decreciente. Por otro lado, los factores social y cultural consideran tres impactos negativos como el nivel de educación ofrecido en Colombia, la edad por la baja tasa de graduación en el sector rural y mucho mayor en el urbano y el nivel de ingresos que se ve reflejado según si los jóvenes trabajan, estudian o nini.

De esta manera en la tabla 11 se presenta el análisis, sin embargo, se encuentra anexo a este trabajo con mayor detalle (Anexo tres).

#### **Tabla 11**

*Análisis PESTEL UAM*

	<b>FACTOR</b>	<b>DETALLE</b>
POLÍTICO	Cambios de legislación	El Gobierno Nacional, realizó la modificación de artículos en ley de presupuesto en el año 2020, afectando el presupuesto para las universidades, para ser usados en el pago de fallos contra la nación.
	Subsidios del gobierno	El Gobierno Nacional, comprometido con la educación superior en el país, ya ha beneficiado a 18.240 jóvenes con Generación E.
	Acuerdos	Propuesta de Política Pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz.
	Políticas educacionales	Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018: "Todos por un Nuevo País ", están consignadas las principales estrategias de inversión del país. Las políticas relacionadas con la educación se encuentran en los capítulos de Colombia la más educada y de Movilidad Social.
ECONÓMICO	Impuestos	El Artículo 476, servicios excluidos del impuesto sobre las ventas, modificado por el artículo 48 de la Ley 488 de 1998, cuyo nuevo texto es el siguiente: "Se exceptúan del impuesto los siguientes servicios: los servicios de educación prestados por establecimientos de educación preescolar, primaria, media e intermedia, superior y especial o no formal, reconocidos como tales por el Gobierno, y los servicios de educación prestados por personas naturales a dichos establecimientos. Están excluidos igualmente los siguientes servicios prestados por los establecimientos de educación a que se refiere el presente numeral: restaurante, cafetería y transporte, así como los que se presten en desarrollo de las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994".
	Demanda	Entre las 50.000 ofertas que se publicaron –mensualmente- durante el periodo mencionado, administración de empresas se mantuvo como la carrera que acumula más ofertas en el portal, con un total de 21.683 vacantes disponibles. En segundo y tercer lugar, se encuentra la ingeniería de sistemas-computación e ingeniería industrial con 11.344 y 11.225 ofertas, respectivamente.
	Precios	El valor de la matrícula para cursar un programa académico es el precio que cada institución de educación superior determine por el servicio educativo ofrecido en cada período académico, en ejercicio de la autonomía que le confiere la Constitución Política y la Ley 30 de 1992, el cual debe ser informado cada año al Ministerio de Educación Nacional para efectos de inspección y vigilancia.
	Tasa de empleo	Para el mes de agosto de 2021, la tasa de desempleo fue 12,3%, lo que representó una reducción de 4,5 puntos porcentuales comparado con el mismo mes del 2020 (16,8%). La tasa global de participación se ubicó en 61,2%, lo que significó un aumento de 1,9 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del 2020 (59,3%). Finalmente, la tasa de ocupación se ubicó en 53,7%, lo que representó un aumento de 4,4 puntos porcentuales comparado con agosto de 2020 (49,3%).

<b>FACTOR</b>		<b>DETALLE</b>
SOCIAL Y CULTURAL	Nivel de educación	Mientras en México o Chile se ofrecen ciclos de educación media diversificada que los prepara tanto para la vida universitaria como para oficios calificados, Colombia es el único país de la región que tiene un nivel de educación media de dos grados: académico y técnico, por lo que no cumple con las expectativas de los jóvenes.
	Edad	En Colombia el 40% de los jóvenes no terminan la educación media. La tasa de graduación de los jóvenes entre 16 y 24 años en Colombia, en el año 2014, alcanzó el 55,7%, para el sector urbano 63%, mientras que para el resto rural 31%.
	Nivel de ingresos	El 42% de los jóvenes de la muestra solo estudia, el 19% solo trabaja, el 23% trabaja y estudia, y el 15,5% restante pertenece a la categoría nini. Dos de cada tres miembros de este último grupo son mujeres, y el 62% tiene entre 17 y 21 años. Como es de esperarse, los más jóvenes también tienen mayores probabilidades de solo estudiar, mientras que los mayores tienen más probabilidades de solo trabajar. En cuanto a las diferencias de género, los hombres tienen más probabilidades de trabajar o estudiar y trabajar que las mujeres, la misma probabilidad de solo estudiar, y una probabilidad muy inferior de ser ninis (los que no estudian, ni trabajan, ni se capacitan). (Tomado de pág. 11).
	Software	La informática y las telecomunicaciones están creciendo de manera acelerada en todo el mundo y se distinguen por la velocidad con la que incorporan innovaciones que inciden sobre el funcionamiento de la económica y de toda la sociedad en su conjunto. Esta alianza se constituyó en septiembre de 2007 con el objetivo de diseñar y ofertar programas técnicos profesionales y tecnológicos por ciclos y competencias dirigidos a formar talento humano calificado para el sector del software.
TECNOLÓGICO	Uso de plataformas (APP)	15 aplicaciones que todo estudiante debería tener para, entre otras razones, optimizar su tiempo, organizar sus trabajos, tomar de manera ágil apuntes, realizar un presupuesto para organizar mejor las finanzas y aprender idiomas.
	Centros de interacción	Dentro del Proyecto Nacional en Innovación Educativa uno de los ejes estratégicos fue el programa Uso y apropiación de medios y tecnologías de información y comunicación –MTICS–, con el cual las TIC se han integrado al proceso pedagógico de los docentes y estudiantes, a los procesos de mejoramiento de las instituciones educativas, y en general, a la vida cotidiana de la comunidad educativa del país

	<b>FACTOR</b>	<b>DETALLE</b>
AMBIENTAL	Cambio climático	En los recientes Diálogos sobre el clima 2020, el programa de asociación de ONU Cambio Climático y las universidades se presentó en los recientes Diálogos sobre el clima 2020. Su objetivo es fortalecer la colaboración entre las Naciones Unidas y las instituciones académicas, especialmente en el Sur global, con el fin de colmar las lagunas de conocimientos que siguen siendo un obstáculo fundamental para que los países apliquen medidas de adaptación.
	Reciclaje	“El reciclaje es una práctica individual y se debe convertir en uno de nuestros hábitos. Reciclar no es un favor que yo le hago al otro, es una obligación y un compromiso con el ambiente, ya que la conversión de los materiales utilizados en materias primas sirve para fabricar nuevos productos que contribuyen en reducir el volumen de los residuos sólidos”, afirma Luis Eduardo Díaz.
	Contaminación	Tiene como foco principal temas relacionados con fauna, flora, energía, aire y residuos que denotan los cambios arquitectónicos y de cultura ambiental dentro de las instalaciones, estos han permitido garantizar cuidado del medio ambiente y reducción de los gastos energéticos de la universidad.
	Infraestructura sostenible	El crecimiento exponencial de las zonas urbanas, sobre todo en los países emergentes, ha destapado la importancia de las infraestructuras sostenibles al ser más eficientes, productivas y ecológicas. Asimismo, como sostiene el Banco Mundial, estas instalaciones resultan más rentables ya que proporcionan servicios más confiables, resisten mejor los fenómenos climáticos extremos y amortiguan el impacto de las amenazas naturales en las personas y la economía. El desarrollo urbano sostenible favorece también la descarbonización de la economía y la paulatina transición energética hacia un modelo basado en fuentes renovables que debería completarse en 2050, tal y como requieren los Acuerdos de París. Para entonces, las ciudades sostenibles le habrán ahorrado al planeta unos 17 billones de dólares, según pronostica la Comisión Global de la Economía y el Clima en The New Climate Economy (NCE).
	Políticas medioambientales	La Ley 99 de 1993 constituye los lineamientos, principios y ejes de acción que corresponden a la actual Política Ambiental Colombiana. Se crea el Ministerio del Medio Ambiente como organismo rector de la gestión del medio ambiente y de los recursos naturales renovables, encargado de impulsar una relación de respeto y armonía del hombre con la naturaleza y de definir, en los términos de la presente ley, las políticas y regulaciones a las que se sujetarán la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y el medio ambiente de la Nación a fin de asegurar el desarrollo sostenible.
LEGAL	Propiedad intelectual	Se cuenta con normas y estatutos para la Propiedad Intelectual en las Universidades Colombianas

---

<b>FACTOR</b>	<b>DETALLE</b>
Licencias	Las universidades cuentan con normatividad a cumplir para su funcionamiento, inspección y vigilancia por el ministerio de educación.
Salud y Seguridad en el trabajo	Afiliación y protección de todo el personal laboral de las universidades.
Jurídico	Ley General de Educación. Ordena la organización del Sistema Educativo General Colombiano. Esto es, establece normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Respecto a la Educación Superior, señala que ésta es regulada por ley especial, excepto lo dispuesto en la presente Ley. "Excepto en lo dispuesto en la Ley 115 de 1994, sobre Educación Tecnológica que había sido omitida en la Ley 30 de 1992. Ver Artículo 213 de la Ley 115.

---

*Nota.* Elaboración propia

## 7.2. Análisis interno

El análisis interno se realizó mediante la aplicación de una encuesta, la cual contiene 21 preguntas, clasificadas por categorías: estrategia organizacional, cultura, identificación, fuentes (adquisición y desarrollo), uso, transferencia y retención. Las opciones de respuesta son preguntas cerradas con elección de escala de Likert: (cinco) Totalmente de acuerdo, (cuatro) de acuerdo, (tres) ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (dos) en desacuerdo y (uno) totalmente en desacuerdo.

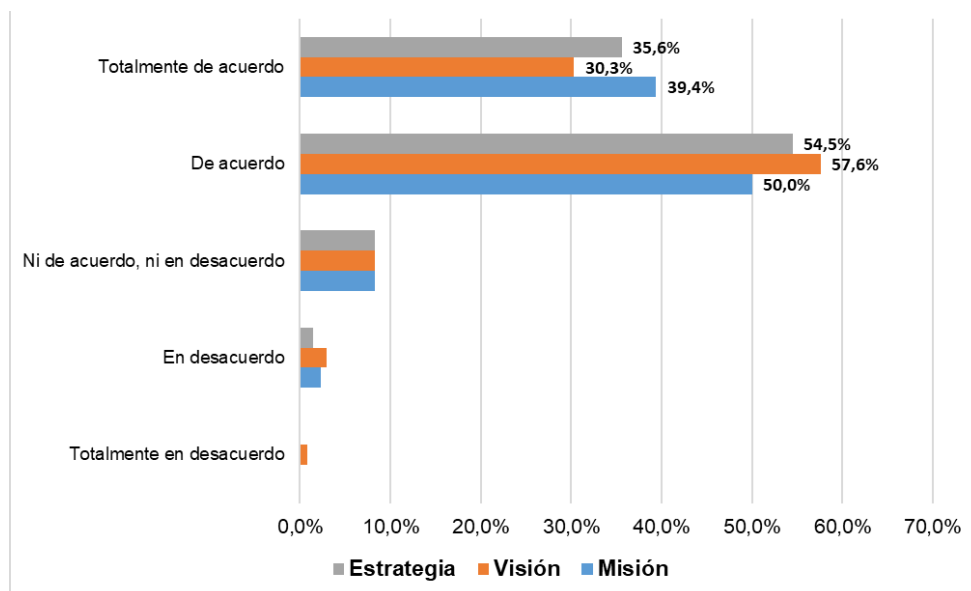
### 7.2.1. *Procesamiento estadístico de datos*

Con el propósito de presentar resultados de los datos recolectados mediante la aplicación de la encuesta y como resultado del análisis interno, se realizó agrupación de las preguntas por categorías y se mostró de manera gráfica las respuestas obtenidas, la interpretación y posibles propuestas de mejora. Así mismo, en el anexo cuatro de este documento, se presentaron los datos detallados por pregunta. En esta interpretación de los datos se identifican los hallazgos definidos por categorías, los cuales se convierten en insumos del modelo propuesto para la institución. Los hallazgos finales se encuentran en la tabla 12.

**7.2.1.1. Categoría: Estrategia organizacional.** En la categoría estrategia organizacional figura 13, se evaluaron los aspectos de misión, visión y estrategia, obteniendo como resultado que en los postulados existentes actualmente se encuentran aspectos relacionados con la gestión del conocimiento. En este orden de ideas, es recomendable mejorar la percepción de los colaboradores incluyendo apartados detallados de la gestión del conocimiento e implementar medidas de socialización y/o capacitación en todas las áreas de la Institución.

**Figura 13**

*Recopilación y análisis categoría estrategia organizacional*

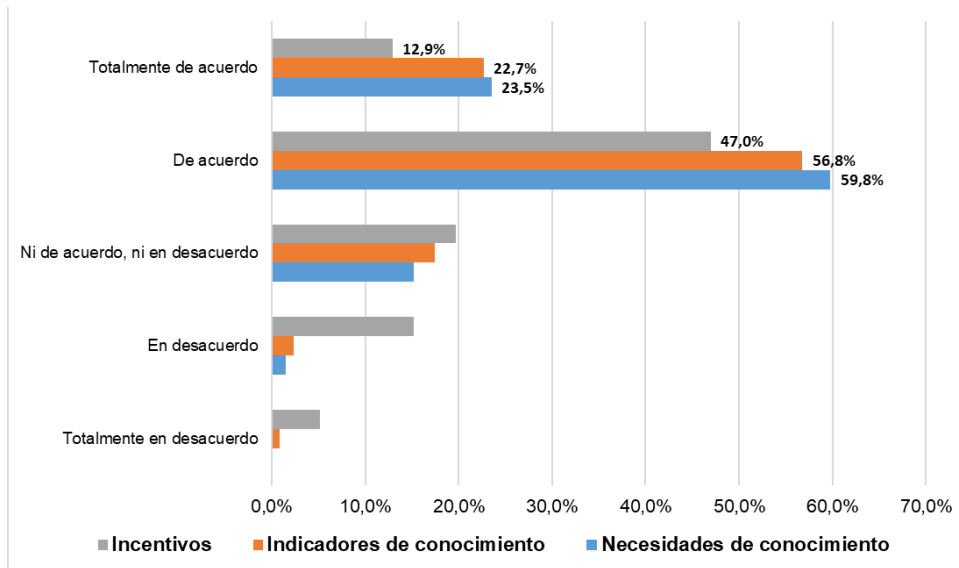


*Nota:* Elaboración propia a partir de la herramienta Google Forms

**7.2.1.2. Categoría: Cultura.** En la figura 14 se realiza presentación gráfica de los resultados obtenidos en lo que refiere a la categoría cultura, resaltando factores como necesidades del conocimiento, indicadores de conocimiento e incentivos. Como resultado, se evidencia que la Institución reconoce las fortalezas frente a la integración de aspectos relacionados con la atención a las necesidades de los conocimientos de los colaboradores, la definición de la implementación de indicadores. Sin embargo, es importante fortalecer los incentivos entregados a los colaboradores por generación de conocimiento, innovación y creación de propuestas de mejora, siendo esta una herramienta importante para que el conocimiento sea considerado como una fuente de mejoramiento institucional para las partes interesadas de la UAM. Así mismo, se requiere revisar las estrategias usadas para el reconocimiento de las necesidades, el diseño, implementación y seguimiento de los indicadores de conocimiento en la Institución.

**Figura 14**

*Recopilación y análisis categoría cultura*

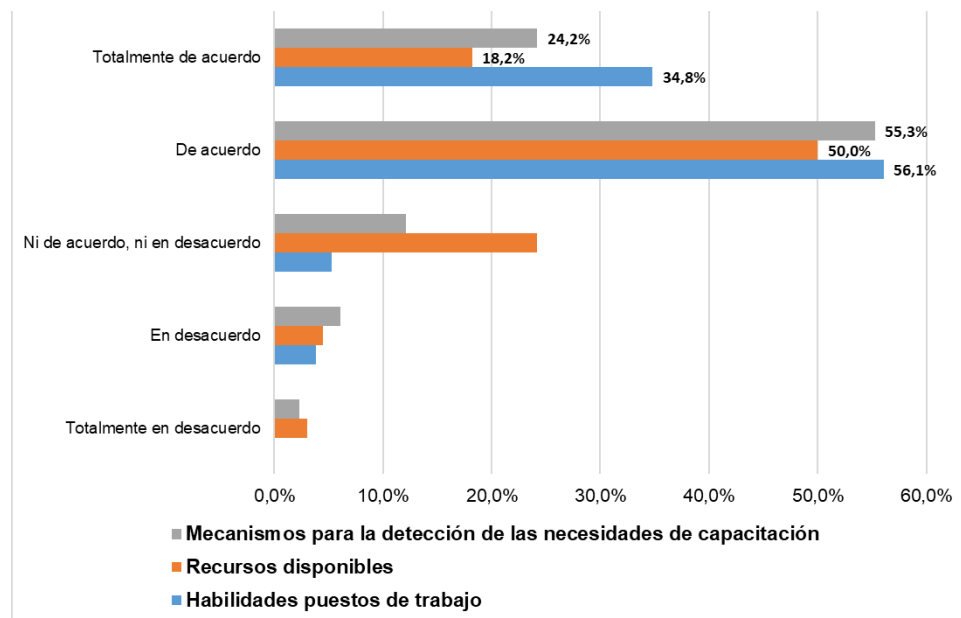


*Nota:* Elaboración propia a partir de la herramienta Google Forms

**7.2.1.3. Categoría: Identificación.** En la figura 15 se realiza presentación gráfica de las respuestas obtenidas para la categoría identificación, incluyendo factores como habilidades en los puestos de trabajo, recursos disponibles y mecanismos de detección de necesidades de capacitación, observando que las Américas debe realizar un mayor control de las habilidades que se requieren en cada uno de los puestos de trabajo, mejorando así, las buenas prácticas y generando nuevas propuestas para el progreso de cada proceso en la Institución.

**Figura 15**

*Recopilación y análisis categoría identificación*

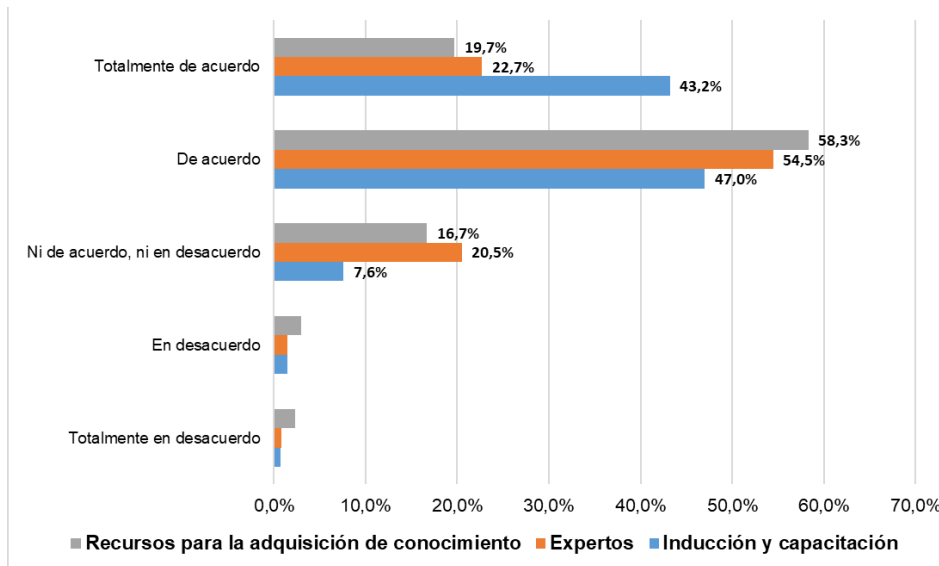


*Nota:* Elaboración propia a partir de la herramienta Google Forms

**7.2.1.4. Categoría: Fuentes.** En la figura 16 se presenta los resultados de la encuesta frente a la categoría fuentes (adquisición y desarrollo), en donde se analizaron diferentes productores de conocimiento como lo son, inducción y capacitación, expertos, recursos para la adquisición de conocimiento. Es así como se observa que, en temas de inducción y capacitación, los colaboradores de la UAM responden activamente. No obstante, en los mecanismos para detectar las necesidades de capacitación requieren fortalecerse desde la estrategia organizacional, además de aprender a manejar los recursos para adquirir el conocimiento y, posterior a esto, aplicarlos en la organización de una manera efectiva.

**Figura 16**

*Recopilación y análisis categoría fuentes (adquisición y desarrollo)*

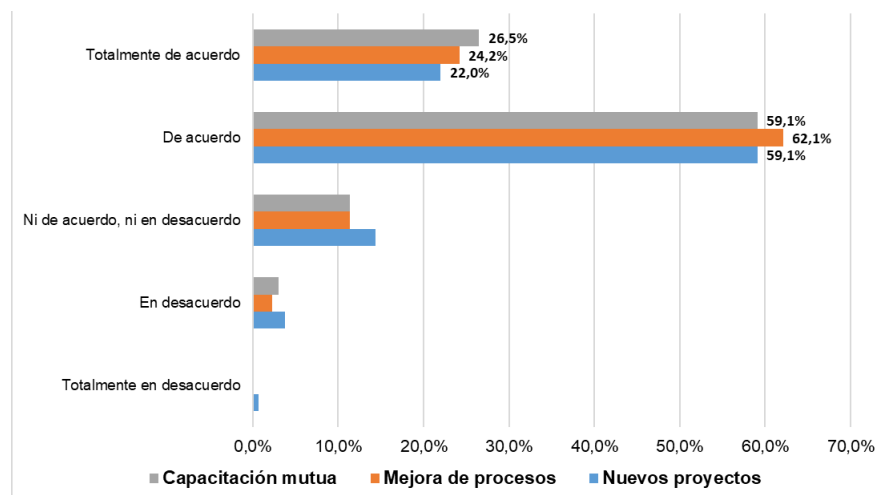


*Nota:* Elaboración propia a partir de la herramienta Google Forms

**7.2.1.5. Categoría: Uso.** En la figura 17 se presenta gráficamente los resultados de la categoría uso, en la cual se evaluaron aspectos de aplicación del conocimiento en nuevos proyectos, mejora de procesos, capacitación entre sí. Se reconoció que la Institución usa el conocimiento de los colaboradores para mejora de los procesos, lo que conlleva a obtener mejores resultados. De igual manera, cabe resaltar que los colaboradores manejan una adecuada aplicación del conocimiento en los nuevos proyectos, fortaleciéndose mutuamente; pero se debe llevar un proceso que afiance las actividades de capacitación, mediante el trabajo en equipo, para la generación del conocimiento de las partes involucradas.

**Figura 17**

*Recopilación y análisis categoría uso*



*Nota:* Elaboración propia a partir de la herramienta Google Forms

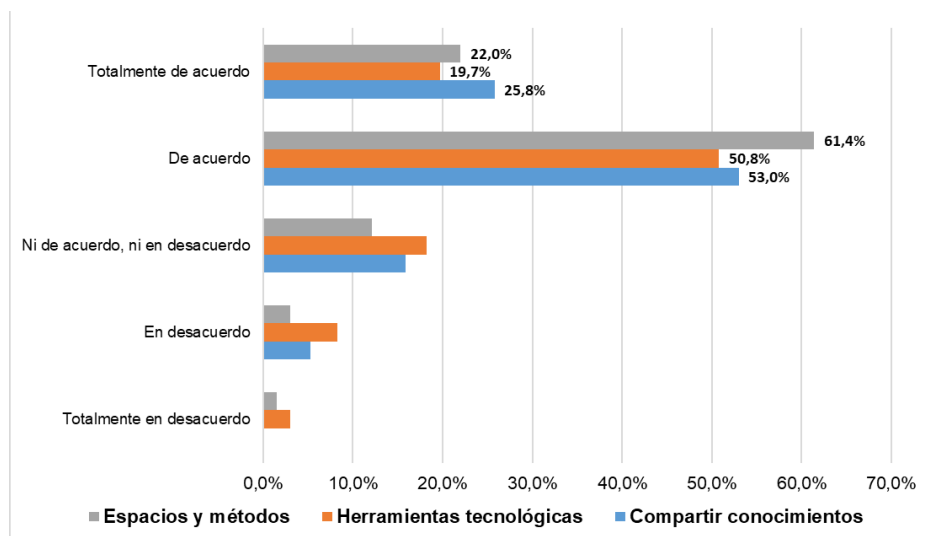
**7.2.1.6. Categoría: Transferencia.** En la figura 18 se representa lo evidenciado en la categoría transferencia, mediante la cual se analizaron las actividades para compartir conocimientos, uso de herramientas tecnológicas y espacios y métodos para la transferencia de conocimiento en la UAM. Por consiguiente, se observa que la Institución reconoce las fortalezas que brinda la integración de aspectos relacionados con las actividades organizacionales que fomenten el compartir conocimientos entre sus colaboradores; aunque es preciso buscar nuevas estrategias que mejoren este escenario tan importante para cualquier institución de educación superior. Adicionalmente, si bien existen herramientas tecnológicas como software especializado, banco de datos o entrenamientos para compartir información, la Institución debe afianzar el manejo y su conocimiento con miras a optimizar los procesos de calidad en todas las áreas.

De la misma forma, se vislumbra que existen espacios para socializar conocimientos y métodos de trabajo, pero se evidencia que hay un porcentaje importante de colaboradores a

quienes se les debe fortalecer y socializar esos espacios, con el fin de generar conocimiento y optimizar sus métodos de trabajo.

**Figura 18**

*Recopilación y análisis categoría transferencia*



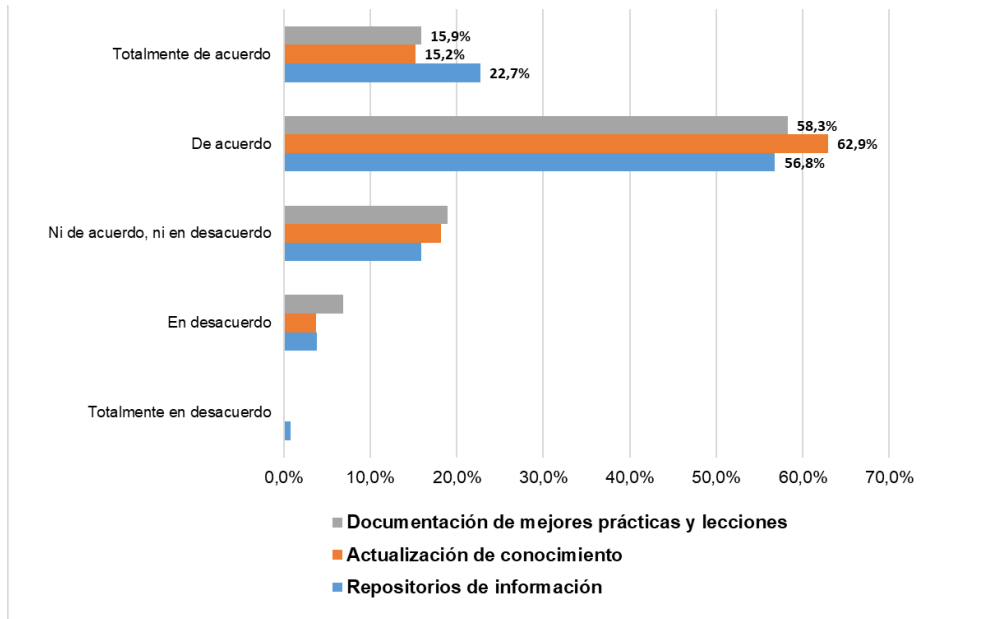
*Nota:* Elaboración propia a partir de la herramienta Google Forms

**7.2.1.7. Categoría: Retención.** En la figura 19 se observan los resultados obtenidos de la categoría retención, en la cual se tuvieron en cuenta factores y herramientas como repositorios de información, actualización del conocimiento, documentación, instructivos y manuales. Por lo tanto, se observa que en la Institución sus colaboradores tienen conocimiento acerca del repositorio de información, sobre los procesos para documentar el conocimiento de los puestos de trabajo, instructivos y manuales, no obstante, es importante capacitarlos acerca del manejo del repositorio para lograr un uso adecuado del mismo. Por otro lado, aunque se está realizando periódicamente la actualización del conocimiento en la organización, es importante reforzar este proceso con el fin de obtener resultados que se vean reflejados en las buenas prácticas de los colaboradores.

Finalmente, se documentan las mejores prácticas y lecciones desarrolladas en la organización, pero se debe tener cuidado con que la información expresada logre llegar a todos de manera clara, ágil y oportuna.

**Figura 19**

*Recopilación y análisis categoría retención*



*Nota:* Elaboración propia a partir de la herramienta Google Forms

## 8. Plan de intervención

A partir de los hallazgos encontrados en la aplicación de la encuesta en la Institución Universitaria Visión de las Américas, se ha detectado que existen aspectos relevantes que favorecen significativamente la gestión del conocimiento, tales como el talento humano con el que cuenta la organización, las mejoras en sus procesos de calidad y diferentes herramientas de apoyo tecnológico. Por consiguiente, después de analizar los diferentes modelos de gestión del conocimiento, se ha desarrollado una propuesta en la cual se rescatan diferentes aspectos que se consideran funcionales y aplicables a la organización, teniendo en cuenta que, dentro de los 7 hallazgos, existen falencias en generación de información y direccionamiento estratégico frente a sus colaboradores, al cumplimiento de las metas propuestas y objetivos corporativos.

En esa misma línea, la falta de implementación de indicadores de generación de conocimiento y propuestas de mejora que incluyan incentivos y recompensas, la necesidad de capacitación para fortalecer la estrategia organizacional, la utilización de recursos y fuentes para adquirir conocimiento y aplicarlo en el desarrollo de nuevos proyectos siguen siendo parte de las falencias encontradas. De igual manera, otros aspectos a mejorar son la sinergia que se debe establecer en la capacitación y trabajo en equipo, la optimización del manejo de herramientas tecnológicas, el fortalecimiento y socialización de espacios y métodos de trabajo, y maximizar la documentación de la información y la entrega clara y oportuna de la misma a todos los colaboradores.

En el diseño de un modelo propio que responda a las necesidades obtenidas a través de los hallazgos, se debe considerar que este cuente con dimensiones y elementos que se relacionan entre sí, los cuales se acoplarían a las necesidades que fueron evidenciadas anteriormente. En la implementación es necesario que se unifiquen las actividades de transformación en la gestión del conocimiento (Paniagua, 2007) y de esta manera, ejecutarlas de acuerdo con las falencias

encontradas, dando cumplimiento a uno de sus componentes principales, el de socialización del conocimiento, y así mismo, considerando algunos elementos que plantea este modelo, el de compartir experiencias y aprendizajes.

La transformación de datos y la información en conocimiento son características aplicables en todos los modelos investigados de gestión del conocimiento. Por otro lado, la integración tecnológica se asocia a los modelos de (Kerschberg, 2001), (Riesco, 2010) y (Paniagua, 2007), aspectos relevantes para la definición del modelo de la UAM.

Como resultado del análisis anterior, en la tabla 12 se presenta una propuesta de modelo de gestión de conocimiento para la Institución Universitaria Visión de las Américas, integrando la estructura de categorías evaluada en el diagnóstico interno y externo, así como los hallazgos y de esta manera, generando un plan de intervención.

## **Tabla 12**

*Plan de intervención Institución Universitaria Visión de las Américas*

Categorías	Hallazgos	Acciones
Estrategia Organizacional	Incluir los referentes de gestión del conocimiento en los apartados de la estrategia organizacional e implementar medidas de socialización y/o capacitación en todas las áreas de la Institución.	<p>Integrar en la estrategia organizacional con un enfoque relacionado con la gestión del conocimiento, interiorizando su misión, visión y objetivos corporativos con la participación de sus colaboradores, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de auditorías internas para identificar falencias en la interiorización de la misión, visión y objetivos corporativos.</li> <li>• Espacios de socialización simultáneas por áreas donde se comparta conocimiento y experiencias para fortalecer la estrategia organizacional.</li> </ul>
Cultura	Fortalecer los incentivos entregados a los colaboradores por generación de conocimiento, innovación y creación de propuestas de mejora, así como, revisar las estrategias usadas para el reconocimiento de las necesidades, el diseño, implementación y seguimiento de los indicadores de conocimiento en la Institución.	<p>Fortalecer las actividades del área de bienestar universitario mediante estímulos y reconocimientos económicos por generación de conocimiento, innovación y creación de propuestas de mejora en cada una de las áreas de la Institución, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornadas de trabajo grupales en las cuales el personal interiorice el alcance de los índices creados para el cumplimiento de metas y avances en la gestión del conocimiento.</li> <li>• Contratación de un experto externo en coaching y mentoring que motive a los colaboradores y cree consciencia sobre la cultura organizacional.</li> <li>• Espacios de análisis de las estrategias usadas para el reconocimiento de las necesidades, el diseño, implementación y seguimiento de los indicadores de conocimiento en la Institución.</li> </ul>
Identificación	Realizar control en las habilidades requeridas en cada uno de los puestos de trabajo, lo que se evidenciará en buenas prácticas -BP, y en propuestas de mejora de los procesos de la Institución.	<p>Establecer un equipo interdisciplinario capaz de producir información y generar conocimiento, y de esta manera, documentarlo y socializarlo, permitiendo así, que las dependencias articulen sus funciones con las opiniones, necesidades y buenas prácticas de sus colaboradores, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debates para confrontar diferentes puntos de vista bajo temáticas específicas.</li> </ul>

Categorías	Hallazgos	Acciones
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foros en los cuales se intercambien ideas ya sea de manera sincrónica o asincrónica a través de las herramientas institucionales.</li> <li>• Mesas de trabajo que funcionen como ente de gestión y control de las propuestas generadas a través de los diálogos entre las diferentes partes.</li> </ul>
Fuentes (adquisición y desarrollo)	Fortalecer los mecanismos para detección de las necesidades de capacitación desde la estrategia organizacional, así como, aprender a manejar los recursos para adquisición del conocimiento y, posterior a esto, su aplicación efectiva en la Institución.	<p>Tramitar apoyos económicos para fortalecer la adquisición del conocimiento en Gestión Humana, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con la parte directiva sobre la gestión administrativa, financiera y contable donde se definan el tipo de apoyos y a quiénes se les entregarían.</li> <li>• Contratación de personas expertas en gestión del conocimiento al interior de la Institución, con el fin de gestionar un equipo interdisciplinario que permita aplicar sus conocimientos y habilidades en el desarrollo del conocimiento.</li> <li>• Indicadores para definir las proyecciones de acuerdo con los presupuestos de inversión semestrales que permitan mitigar las necesidades detectadas en cada una de las áreas y los puestos de trabajo.</li> </ul>
Uso	Generar un proceso que afiance las actividades de capacitación mediante el trabajo en equipo, para la generación, uso y fortaleza mutua del conocimiento de las partes involucradas.	<p>Crear redes empresariales con el fin de presentar los proyectos generados a nivel interno, haciéndolos públicos y funcionales para todas las partes interesadas de la Institución, es decir, colaboradores, comunidad y sector productivo, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes internas generadoras de proyectos que fortalezcan la comunicación de la gestión del conocimiento y el uso de este entre las partes interesadas.</li> </ul>
Transferencia	Buscar nuevas estrategias que fomenten el compartir conocimientos entre los colaboradores de la Institución, así como, los espacios y métodos de trabajo.	Optimizar el uso de las Tics mediante equipos de trabajo interdisciplinarios, para fortalecer el manejo de las herramientas y softwares de la organización, generando información documentada que llegue clara y oportunamente a todos sus colaboradores, mediante:

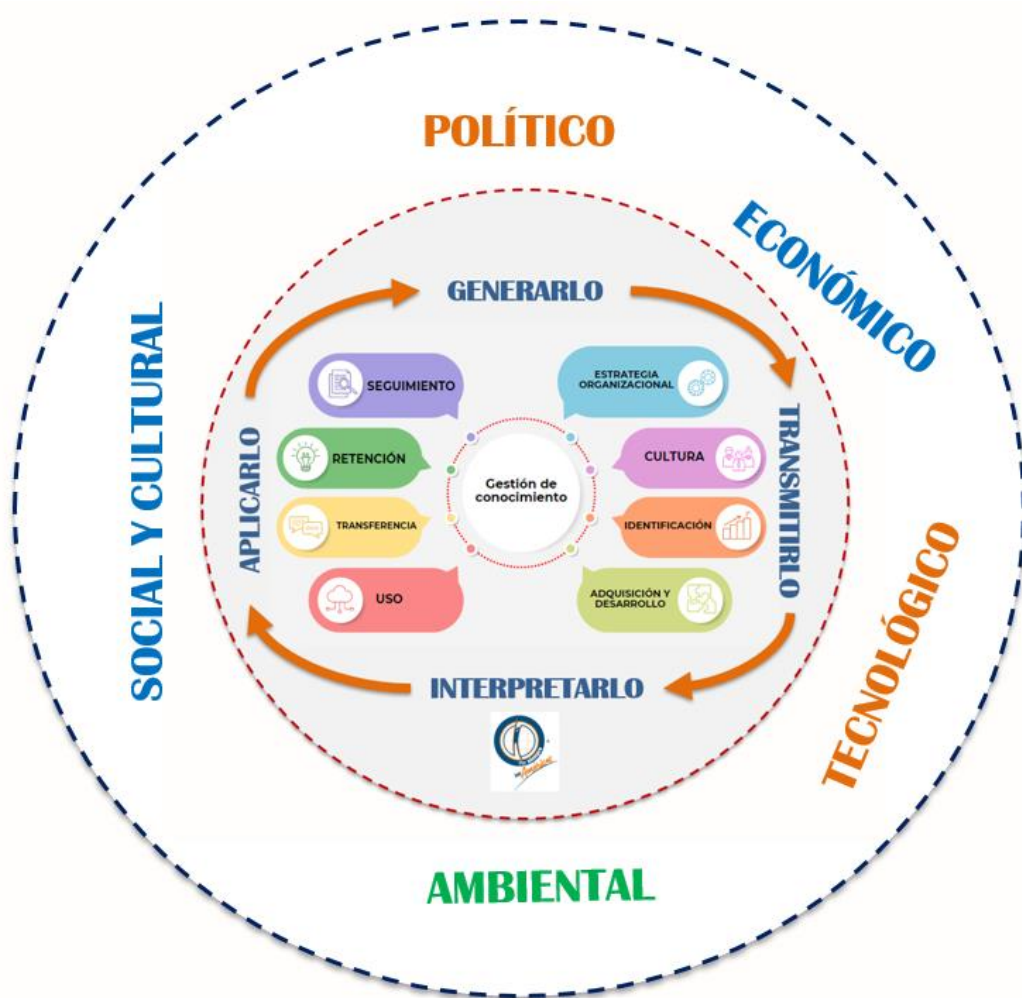
Categorías	Hallazgos	Acciones
	<p>Afianzar el manejo y conocimiento de las herramientas tecnológicas de la Institución, con miras a optimizar procesos de calidad en todas las Áreas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías diseñadas específicamente para afianzar el uso de las herramientas institucionales.</li> <li>• Tecnología de punta que contenga apps, procesamiento y análisis de datos, además de bots que generen comunicación en tiempo real y optimización de procesos.</li> </ul>
Retención	<p>Realizar capacitaciones frente al uso adecuado del repositorio institucional.                      Reforzar los procesos de actualización del conocimiento con el fin de obtener resultados que se vean reflejados en las buenas prácticas de los colaboradores.                      Se documentan las mejores prácticas y lecciones desarrolladas en la organización, pero se debe tener cuidado con que la información expresada logre llegar a todos, de manera clara y oportuna, para su respectiva aplicabilidad.</p>	<p>Implementar espacios de socialización que fortalezcan los grupos de trabajo con los conocimientos adquiridos en capacitaciones, incluyendo actividades de transformación, de acuerdo con la actividad laboral de las diferentes dependencias de la Institución, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornadas lúdicas y pedagógicas que permitan la interacción entre los equipos de trabajo, el manejo adecuado del repositorio institucional, pero además que la información obtenida pueda ser usada y retenida de acuerdo con las lecciones aprendidas.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia a partir de las categorías y hallazgos encontrados en el diagnóstico efectuado a la UAM

Teniendo en cuenta lo anterior, en la figura 20 se presenta el modelo propuesto para para la Institución Universitaria de las Américas.

**Figura 20**

*Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto para para la Institución Universitaria Visión de las Américas.*



*Nota:* Elaboración propia a partir de las categorías y hallazgos encontrados en el diagnóstico de la Institución Universitaria Visión de las Américas

Teniendo en cuenta los aspectos del entorno de la Institución Universitaria Visión de las Américas, entre los que se encuentran factores de nivel político, económico, tecnológico, ambiental, social y cultural, se presenta el modelo para la Gestión del Conocimiento el cual está conformado por las fases de estrategia organizacional, cultura, identificación, adquisición y desarrollo, uso, transferencia, retención y seguimiento.

Para cada fase se definen las acciones a seguir, las cuales se encuentran descritas en la tabla 12, y de esta manera la UAM identifica, captura, almacena, mantiene y entrega conocimiento útil a cada uno de sus grupos de interés.

### **8.1. Plan de implementación**

Teniendo en cuenta las acciones propuestas, en la tabla 13 se presenta el plan de implementación y cronograma propuesto para el desarrollo del modelo de gestión del conocimiento para la Institución Universitaria Visión de las Américas.

**Tabla 13**

*Cronograma plan de implementación Institución Universitaria Visión de las Américas*

ACCIONES	INICIO	FIN	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
			2022	2022	2022	2022	2022	2023
Fase 1. Estrategia organizacional	01/08/2022	31/08/2022						
Fase 2. Cultura	01/09/2022	30/09/2022						
Fase 3. Identificación	12/09/2022	30/10/2022						
Fase 4. Fuentes (adquisición y desarrollo)	01/10/2022	30/11/2022						
Fase 5. Uso	18/10/2022	11/11/2022						
Fase 6. Transferencia	15/11/2022	31/01/2023						
Fase 7. Retención	01/12/2022	31/01/2023						
Fase 8. Seguimiento	01/08/2022	31/01/2023						

*Nota:* Elaboración propia a partir de las categorías y hallazgos encontrados en el diagnóstico de la Institución Universitaria Visión de las Américas

### **8.1.2. Recursos y costos**

En la tabla 14 se presenta recursos y costos requeridos para el plan de implementación del modelo propuesto de gestión del conocimiento para la UAM en el cual se describen los recursos humanos, tecnológicos y otros recursos necesarios para su ejecución.

**Tabla 14**

*Recursos y costos plan de implementación Institución Universitaria Visión de las Américas*

<b>RECURSO HUMANO</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor Total</b>
Experto en Gestión del Conocimiento	Tiempo completo	\$ 7.000.000	\$ 42.000.000
Representante Área Recursos Humanos	Parcial	Colaborador actual	\$ -
Representante Área de Planeación	Parcial	Colaborador actual	\$ -
Representante del Área de Tecnologías de la Información	Parcial	Colaborador actual	\$ -
Representante del Área de Comunicaciones	Parcial	Colaborador actual	\$ -
<b>TOTAL RECURSO HUMANO</b>			<b>\$ 42.000.000</b>
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>			
<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor total</b>
Equipo computador portátil	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Repositorio institucional	1	Repositorio propio UAM	\$ -
Puesto de trabajo	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
<b>TOTAL RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>			<b>\$ 5.000.000</b>
<b>OTROS RECURSOS</b>			
<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor total</b>
Espacios para socialización	1	Espacios propios UAM	0
Diseño de piezas de comunicación (2 por mes)	12	0	0
<b>TOTAL OTROS RECURSOS</b>			<b>\$ -</b>
<b>TOTALES</b>			<b>\$ 47.000.000</b>

*Nota:* Elaboración propia

### 8.1.3. Análisis de riesgos

En la tabla 15 se presenta el análisis de riesgos del modelo de gestión del conocimiento propuesto a la Institución Universitaria Visión de las Américas

**Tabla 15**

*Análisis de riesgos en la implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento para la Institución Universitaria Visión de las Américas*

No.	Clase Fuente Etapa Tipo	DESCRIPCIÓN	Consecuencia de la ocurrencia del evento	Probabilidad Impacto Valoración Categoría	A quien se le asigna	Tratamiento/ controles a ser implementados	Impacto después del tratamiento		Fecha estimada en que se inicia el tratamiento	Fecha estimada en que se completa el tratamiento	Monitoreo y revisión			
							Probabilidad Impacto Valoración Categoría	Responsable por implementar el tratamiento			¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad ¿Cuándo?		
1	General Externo Planeación Operacional	El plan de implementación no se encuentra formulado correctamente	Incumplimiento del objeto propuesto	Posible Moderado 6	Alto	Estudiantes EAN	Revisión por parte de la UAM antes de implementar el proyecto	Improbable Menor 4	Bajo	UAM	Antes de iniciar el proyecto	Finalización del proyecto	Seguimiento al cumplimiento de las actividades propuestas	Permanente
2	General Externo Planeación Financiero	La propuesta económica no se encuentra formulada correctamente	Incumplimiento del objeto propuesto	Posible Moderado 6	Alto	Estudiantes EAN	Revisión por parte de la UAM antes de implementar el proyecto	Improbable Menor 4	Bajo	UAM	Antes de iniciar el proyecto	Finalización del proyecto	Seguimiento al cumplimiento de las actividades propuestas	Permanente
3	General Interno Planeación Financiero, operacional	No contar con los recursos solicitados	No ejecución del proyecto	Probable Mayor 8	Extremo	UAM	Realizar inversiones y contar con los recursos requeridos	Improbable Mayor 6	Alto	UAM	Al iniciar el proyecto	Finalización del proyecto	Contar con el presupuesto requerido para la ejecución completa del proyecto	Mensual

4	Específico Interno Contratación Operacional	No contratación del experto	Ejecución inadecuada del proyecto	Posible Mayor 7	Alto	UAM	Exigir el perfil y competencias requeridos	Improbable Mayor 6	Alto	UAM	Al iniciar el proyecto	Finalización del proyecto	Seguimiento del perfil y competencias requeridas	Mensual
5	General Interno Ejecución Operacional	No contar con el equipo interdisciplinario requerido	Ejecución inadecuada del proyecto	Posible Mayor 7	Alto	UAM	Incentivar al personal requerido para que apoye el proyecto	Posible Moderado 7	Alto	UAM	Al iniciar el proyecto	Finalización del proyecto	Seguimiento del personal requerido	Mensual
6	General Interno Ejecución Económico	No contar con el presupuesto requerido	Ejecución inadecuada o incompleta del proyecto	Posible Mayor 7	Alto	UAM	Realizar reservas presupuestales requeridas	Probable Mayor 8	Alto	UAM	Durante toda la ejecución	Durante toda la ejecución	Seguimiento presupuestal	Mensual
7	General Interno Ejecución Operacional	No cumplimiento de las actividades y tiempos	Ejecución inadecuada o incompleta del proyecto	Probable Moderado 7	Alto	Experto en GC	Realizar seguimientos a las actividades y fijar metas y compromisos en el que no se cumplan las actividades asignadas	Improbable Moderado 5	Medio	Experto en GC	Al iniciar el proyecto	Finalización del proyecto	Seguimiento diario del cumplimiento de las actividades designadas por responsable	Permanente

Nota: Elaboración propia

## 9. Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la investigación desarrollada en la Institución Universitaria Visión de las Américas, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

### 9.1. Conclusiones

Realizar el estudio de gestión del conocimiento para la Institución genera grandes cambios y fortalece la ejecución de las actividades, que permitirán capitalizar el conocimiento creado logrando un retorno en la inversión de la formación de manera, rápida, eficaz y efectiva a los estudiantes, docentes, colaboradores, clientes, proveedores y comunidad en general.

Al realizar la caracterización de los modelos de gestión del conocimiento y revisar los resultados en el instrumento de medición se propuso un modelo que cumpliera con las necesidades de la organización, ya que se evidenció el interés de los colaboradores en participar de proyectos y demás actividades relacionadas a la gestión del conocimiento, lo que quiere decir que la implementación de este modelo propio, puede significar una transformación en el direccionamiento y en las buenas prácticas de los miembros de la comunidad institucional.

La generación del cambio para la Institución implica impactar positivamente los factores políticos, económicos y socioculturales, ya que estos son los aspectos que se necesitan robustecer para que la organización esté alineada con su contexto externo y dar cumplimiento a sus objetivos estipulados en el enfoque directivo de la organización.

Con la implementación del modelo se espera consolidar los procesos internos y de calidad institucionales, partiendo de las acciones realizadas frente a la estrategia organizacional, cultura, identificación, fuentes, uso, transferencia, retención y seguimiento, lo que conlleva a

obtener resultados que favorezcan la gestión humana fundamentada en la adquisición y aplicación del conocimiento.

## 9.2. Recomendaciones

Mantener el enfoque organizacional para no perder el direccionamiento estratégico planteado en las actividades, acciones y en el cronograma del plan de implementación de la Institución, que conlleven al fortalecimiento del bienestar universitario, a la generación de sinergia entre los colaboradores, y se establezcan equipos interdisciplinarios que puedan documentar la información y crear conocimiento para que pueda ser socializado de acuerdo con los hallazgos y resultados.

Crear espacios de socialización y divulgación con los grupos de trabajo apoyados en el diseño de piezas de comunicación desde el área de mercadeo y comunicaciones, además de incluir los recursos tecnológicos que faciliten la presentación de los proyectos generados a nivel interno, pero que a la vez puedan hacerse públicos y funcionales ante redes empresariales y antes las demás partes interesadas, colaboradores, comunidad y sector productivo.

La ejecución de las actividades que implican diseñar unos indicadores para el reconocimiento de las necesidades del conocimiento de los colaboradores, son elementos fundamentales en el desarrollo y mejoramiento de la medición de las estrategias organizacionales, de manera que su diseño e implementación se debe realizar en las fechas estipuladas para que el seguimiento y resultados se obtengan de manera óptima y efectiva.

Tramitar los apoyos económicos para la inversión del proyecto, considerando la importancia que implica la ejecución de estos recursos y costos, su debido tratamiento y control con el fin de evitar riesgos en la implementación del modelo gestión del conocimiento, lo cual tendrá un impacto positivo en el posicionamiento de la Institución Universitaria Visión de las Américas a

nivel regional, nacional e internacional marcando la diferencia y logrando un mayor reconocimiento en el sector educativo.

## 10. Referencias

- Aranda Díaz, Ana (2018). *La Gestión del Conocimiento Tácito y Explícito*. Obtenido de <https://netmind.net/es/gestion-del-conocimiento-tacito-y-explicito/>
- Avendaño, V. (2016). *Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores*. Universidad del Zulia.
- Baiget, J. A. (2016). *Gestión del conocimiento y competitividad*. Pamplona: EUNSA.
- Barrios Hernández, K. O. (2017). *Gestión del Conocimiento y Capacidad de Innovación*. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Bermúdez Merino, J. (10 de noviembre de 2020). *Gestión del conocimiento: definición, función, implementación y ventajas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-del-conocimiento-en-las-organizaciones-sus-ventajas>
- Bueno, E. (2002). *Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management)*. Cáceres: Ediciones la Coria.
- Carreón Guillén, J. B. (2021). *Contrastación de un modelo de gestión del conocimiento en la era del Covid-19*. Obtenido de <https://www.integracion-academica.org/39-volumen-9-numero-26-2021/311-contrastacion-de-un-modelo-de-gestion-del-conocimiento-en-la-era-covid-19>
- Escorcía Guzmán, J. B. (2020). *Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica*. Obtenido de [https://www.redalyc.org/journal/280/28063519013/html/#redalyc\\_28063519013\\_ref47](https://www.redalyc.org/journal/280/28063519013/html/#redalyc_28063519013_ref47)
- Farfán, D. y. (2006). *La gestión del conocimiento. Documento de investigación No. 29*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf>
- Fontalvo, T. Q. (2011). *La Gestión del Conocimiento y los Procesos de Mejoramiento*. DIMENS.

- Gil & Carrillo. (2013). *Exploración del modelo de conversión del conocimiento SECI, incluyendo su aplicación en algunas organizaciones*. Obtenido de Exploración del modelo de conversión del conocimiento SECI, incluyendo su aplicación en algunas organizaciones: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11803/VasquezSilva\\_AlejandroMiguel\\_BoteroRave\\_JuanManuel\\_2017.pdf?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11803/VasquezSilva_AlejandroMiguel_BoteroRave_JuanManuel_2017.pdf?sequence=2)
- Hernández S., R. M. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Ikhilchik, A. &. (2011). Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11803/VasquezSilva\\_AlejandroMiguel\\_BoteroRave\\_JuanManuel\\_2017.pdf?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11803/VasquezSilva_AlejandroMiguel_BoteroRave_JuanManuel_2017.pdf?sequence=2)
- Institución Universitaria Visión de las Américas. (2021). *Quiénes somos*. Obtenido de <https://www.uam.edu.co/medellin/quienes-somos/>
- Joyanes, L. (2015). *Sistemas de Información en la Empresa*. México: Alfaomega.
- Kerschberg, L. (2001). *Knowledge Management in Heterogeneous Data Warehouse*. USA: George Mason University.
- Londoño, M., & García, A. (2015). *Biblioteca e información científica UTP*. Recuperado el 20 de octubre de 2021, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/5064>
- Lopera, M. y. (2013). *Caracterización de un Modelo de Gestión del Conocimiento aplicable a las funciones Universitarias de Investigación y Extensión: Caso Universidad CES*. Medellín.
- Lozada, J. (2014). *Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria*. Obtenido de Universidad Rioja: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>
- Marconi, J. (2015). *Gestión Educativa*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos94/gestion-educativa/gestion-educativa.sht>

- Muñoz Camargo, D. C. (2021). Procesos existentes en la UAM. (M. y. Cordoba Oviedo, Entrevistador)
- MVConsulting S.A. (2021). *ISO4docs*. Recuperado el 19 de febrero de 2022, de <https://iso4docs.com/algunas-herramientas-para-efectuar-un-buen-analisis-de-contexto/>
- Nacional, M. d. (2019). *MANUAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL*. Obtenido de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-407707\\_galeria\\_01.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-407707_galeria_01.pdf)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese*. New York: Oxford University Press.
- North, K. (2001). *Organización basada en Conocimiento (La Cuarta Dimensión)*. Madrid.
- Obeso, M. (2013). *Gestionando conocimiento en las organizaciones: Pasado, presente y futuro*.
- Ospina López, J. D. (2003). *Un modelo para aplicar gestión del conocimiento en las organizaciones*. Obtenido de <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/reving/article/view/2689/3871>
- Paniagua. (2007). *Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4576/457646537004.pdf>
- Pérez, M., & Gutiérrez, M. (2008). <http://diposit.ub.edu/>. (S. L. Ediciones Trea, Ed.) Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/123350/1/Pe%CC%81rez-Montoro%20%282008%29%20Gestio%CC%81n%20del%20conocimiento%20en%20las%20organizaciones.pdf>
- Quiroa, M. (2022). *Economipedia*. Recuperado el 19 de febrero de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>
- Retos Directivos EAE. (19 de enero de 2022). *EAE Business School*. (P. F. Universidades, Ed.) Recuperado el 19 de Febrero de 2022, de <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Riesco, M. (2010). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Ediciones: Díaz de Santos.

- Rojas López, M. D. (2012). *Planeación Estratégica: Fundamentos y casos*. Bogotá: La imprenta Editores S.A.
- Romero González, Zilath (2016). *Gestión del Conocimiento: evolución y conceptos*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6261723#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento%20corresponde,mejor%20consecuci%C3%B3n%20de%20sus%20objetivos.>
- Sánchez, C. (09 de agosto de 2019). Citas vs Referencias vs Bibliografía. Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/introduccion/citas-vs-referencias-vs-bibliografia/>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo Educativo en el Siglo XXI, desde la Perspectiva del Emprendimiento Sostenible. *Revista EAN*.
- Talacón, H. P. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en Psicología*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29212108>
- Torres, Karla. Lamenta. Paola (2015). *La Gestión del Conocimiento y los Sistemas de Información en las Organizaciones*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78246590001.pdf>.
- Universidad EAN (2021). Asignatura Gestión del Conocimiento, Tecnología y Sistemas de Información- Maestría en Administración de Empresas MBA. Bogotá, Colombia.
- Universidad EAN. (2022). *Proyectos de Investigación e Investigadores Universidad EAN*. Obtenido de <https://universidadean.edu.co/investigacion/grupos-de-investigacion>
- V.W.B. Martins, I. R. (2019). Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, P. 489-500. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652619314519>

Vivas, S. (2007). *Gestión del Conocimiento y Variables organizativas. Un estudio aplicado a La Gran Empresa Española*. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-GestionDelConocimientoYVariablesOrganizativas-2487699%20(1).pdf

**A. Anexo. Nombre del anexo**

- Anexo 1\_ Instrumento de medición para la gestión del conocimiento UAM
- Anexo 2\_ Formato validación V de Aiken
- Anexo 3\_Análisis Pestel
- Anexo 4\_ Resultados obtenidos por pregunta en la aplicación de la encuesta

