



**Modelo de gestión de conocimiento para la gerencia de operaciones y servicios de TI y área de  
Compras en Compensar**

Luis Eduardo Rebolledo Vergel

Camilo Andres Serrano Quintero

Alvaro Emyir Herrera Riaño

Universidad EAN

Facultad

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Gerencia de la Cadena de abastecimiento

Bogotá, Colombia

06/19/2024

**Modelo de gestión de conocimiento para la gerencia de operaciones y servicios de TI y área de  
Compras en Compensar**

**Luis Eduardo Rebolledo Vergel  
Camilo Andres Serrano Quintero  
Alvaro Emyir Herrera Riaño**

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

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

Director

Edicson Jair Gil Acosta

Modalidad:

Virtual

Universidad EAN

Facultad

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Bogotá, Colombia

06/19/2024

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, día/mes/año

Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo,  
involúcrame y lo aprendo.

Benjamín Franklin.

## **Resumen**

Este estudio aborda el diseño y la implementación de un modelo de gestión del conocimiento para la Gerencia de Operaciones de Servicios TI y el área de Compras en Compensar. A través de una revisión de la literatura vigente, se identificaron los referentes teóricos y prácticos clave, como la teoría de los recursos y capacidades, y los modelos de gestión del conocimiento propuestos por Nonaka y Takeuchi, Sveiby y Wiig. Se llevó a cabo un análisis de la situación actual, revelando una estructura sólida con áreas de mejora en comunicación, automatización de procesos y adaptación tecnológica. Con base en este análisis, se diseñó un modelo integral que incluye la captura, almacenamiento, distribución, utilización y mantenimiento del conocimiento. Finalmente, se elaboró un plan de implementación que detalla el alcance, objetivos, responsabilidades y cronograma del proyecto, asegurando una integración eficiente del modelo en ambas áreas. El estudio concluye que el modelo diseñado es robusto y adaptable a las necesidades organizacionales, contribuyendo a una mayor eficiencia y efectividad operativa.

## **Abstract**

This study focuses on designing and implementing a knowledge management model for the IT Operations Management and Purchasing area at Compensar. Through a review of current literature, key theoretical and practical references were identified, such as resource and capability theory, and knowledge management models proposed by Nonaka and Takeuchi, Sveiby, and Wiig. An analysis of the current situation revealed a solid structure with areas for improvement in communication, process automation, and technological adaptation. Based on this analysis, an integral model was designed encompassing knowledge capture, storage, distribution, utilization, and maintenance. A detailed implementation plan was also developed, outlining the project's scope, objectives, responsibilities, and timeline, ensuring an efficient integration of the model in both areas. The study concludes that the designed model is robust and adaptable to organizational needs, contributing to increased operational efficiency and effectiveness.

## Tabla de contenido

<b>Magister en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos</b> .....	2
1. Planteamiento del problema	14
1.1. Antecedentes. ....	14
1.2. Descripción del problema .....	14
1.3. Pregunta de investigación. ....	15
2. Objetivos de la investigación. ....	16
2.1. Objetivo General .....	16
2.2. Objetivos específicos .....	16
3. Justificación .....	17
4. Viabilidad.....	18
5. Marco institucional .....	19
5.1. Valores corporativos .....	19
5.2. Estructura Organizacional.....	20
5.3. Productos y servicios Ofertados.....	20
5.4. Análisis del Sector.....	21
6. Marco teórico del anteproyecto .....	23
6.1. Introducción .....	23
6.1.1 Definición de Gestión de Conocimiento .....	23
6.2. Modelos de Gestión de Conocimiento .....	24
6.2.1. Modelo de Nonaka y Takeuchi .....	24
6.2.2. Modelo de Wiig: .....	26
6.2.3 Modelo de Probst, Raub y Romhardt .....	27
6.3. Comparativo de las características de los modelos .....	28
7. Diseño metodológico del proyecto .....	30
7.1. Tipo de Investigación.....	30
7.2. Diagnóstico Organizacional .....	31
7.2.1. Análisis Externo .....	31
7.2.1.1. Análisis PESTEL .....	31
7.2.1.1.5. Factor Ambiental.....	33
7.2.1.1.6. Factor Legal .....	33
7.2.2 Análisis DOFA.....	33
7.2. Análisis Interno .....	34
7.3. Identificación de Variables .....	34
7.4. Instrumento de Medición .....	35

7.4.1. Validación del Instrumento de medición .....	35
7.4.2. Ficha Técnica .....	35
7.4.3. Tamaño de la muestra .....	36
7.5. Contribuciones originales esperadas .....	36
8. Literatura vigente y referentes más importantes para el diseño de un modelo de gestión de conocimiento en la Gerencia de Operaciones de Servicios TI y compras .....	37
8.1 Referentes teóricos vigentes.....	37
9. Análisis de la situación actual de Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y el área de compras en cuanto a la gestión y administración del conocimiento, identificando oportunidades de mejora.....	43
9.1. Gerencia de Operaciones y Servicios de TI .....	43
9.1.1. Análisis de la situación actual de Gerencia de Operaciones y Servicios de TI.....	56
9.1.2. Recomendaciones para la mejora.....	56
9.1.3. Administración de Eventos (Anexo G).....	57
9.1.4. Comunicación del Estado de Incidentes (Anexo F).....	58
9.1.5. Gestión de Cambios (Anexo G).....	58
9.1.6. Administración de Requerimientos y Solicitudes (Anexo H).....	59
9.1.7. Gestión de Problemas (Anexo I).....	59
9.1.8. Administración de Disponibilidad de Servicios de TI (Anexo I).....	60
9.2 Oportunidades de Mejora.....	60
9.2.1 Gerencia de Operaciones y Servicios de TI .....	60
9.3 PESTEL para la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI .....	61
9.4. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI.....	62
9.5 Área de Compras en Compensar.....	64
9.5.1. Proceso de Compras en Compensar .....	64
9.5.2. Herramientas y Tecnología .....	67
9.5.3. Políticas y Normativas .....	67
9.6.1 Matriz PESTEL para el Área de Compras de Compensar .....	70
9.6.2 Matriz DOFA para el área de Compras de Compensar.....	71
9.6.3. Matriz PESTEL para el Área de Compras .....	74
9.6.4. Matriz DOFA para el Área de Compras.....	75
9.7. Situación Actual y Oportunidades de Mejora para la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI.....	76
10. Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Operaciones y Servicios de Tecnología e Informática y el Área de Compras en Compensar.....	79
10.1. Componentes del Modelo de Gestión del Conocimiento.....	99
10.2 Árbol del modelo de gestión de conocimiento para Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y el área de compras .....	106
11. Diseño del plan de implementación para el modelo de gestión del conocimiento planteado.....	109
11.1 Aplicación del diamante del conocimiento .....	109

11.2. Autodiagnóstico de gestión del conocimiento y la innovación incorporando los resultados.....	111
11.3. Actividades clave en el Modelo de gestión del conocimiento .....	118
11.4. Planteamiento del Modelo de gestión del conocimiento.....	119
11.5. Objetivos del modelo de gestión del conocimiento.....	121
11.6. Comparativo de la situación actual y posterior de la Implementación del modelo (proyección acciones concretas). .....	122
11.6.1. Normas .....	125
11.6.2 Metodologías.....	126
11.6.3 Medición de Tiempos y Costos.....	126
11.7. Áreas involucradas, estructuras a contratar y acciones requeridas. ....	127
11.8. Acciones concretas, modelos y .....	129
11.9. Actividades Específicas y Estimaciones de Mejora en el Modelo de Gestión del Conocimiento.....	132
11.10. Cronograma, Costos y Riesgos del Plan Implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento.....	133
11.10.1. Cronograma de Implementación.....	133
11.10.2. Costos en Recursos (en COP).....	134
11.10.3. Riesgos Potenciales.....	135
11.10.3.1. Estrategias de Mitigación .....	136
12. Conclusiones.....	140
13. Referencias.....	141
Instrumento V de Aiken.....	150
Evaluador 1 .....	150
Evaluador 2 .....	153
Evaluador 3 .....	156
Evaluador 4 .....	159
Evaluador 5 .....	162
Formato para la Gerencia de Operaciones .....	172
6. Software de Gestión de Proyectos.....	173
7. Plataformas de E-learning .....	174
Observaciones Generales: .....	174
Formato para Servicios de TI.....	174
Observaciones Generales: .....	177
Formato para Área de Compras .....	177
Observaciones Generales: .....	180

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Afiliados de acuerdo con el genero.....	22
<b>Tabla 2</b> Afiliados de acuerdo con su Nivel de Ingresos.....	22
<b>Tabla 3</b> Comparativo de Modelos-.....	28
<b>Tabla 4</b> Tabla Clasificación de Investigación .....	31
<b>Tabla 5</b> Tabla Político .....	31
<b>Tabla 6</b> Tabla Económico .....	32
<b>Tabla 7</b> Factor Social .....	32
<b>Tabla 8</b> Factor Tecnológico.....	32

<b>Tabla 9</b> Factor Ambiental.....	33
<b>Tabla 10</b> Factor Legal .....	33
<b>Tabla 11</b> Ficha técnica- .....	35
<b>Tabla 12</b> Administración de los eventos .....	57
<b>Tabla 13</b> Comunicación del Estado de Incidentes .....	58
<b>Tabla 14</b> Gestión de Cambios .....	58
<b>Tabla 15</b> Administración de Requerimientos y Solicitudes .....	59
<b>Tabla 16</b> Gestión de Problemas.....	59
<b>Tabla 17</b> Administración de Disponibilidad de Servicios de TI .....	60
<b>Tabla 18</b> matriz PESTEL para la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI.....	61
<b>Tabla 19</b> Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI .....	62
<b>Tabla 20</b> Área de compras.....	67
<b>Tabla 21</b> Oportunidades de Mejora en la Gestión y Administración del Conocimiento .	68
<b>Tabla 22</b> Matriz PESTEL para el Área de Compras de Compensar .....	70
<b>Tabla 23</b> Matriz DOFA para el área de Compras de Compensar.....	71
<b>Tabla 24</b> Componentes Modelo de Gestión del Conocimiento.....	99
<b>Tabla 25</b> Implementación para el modelo .....	100
<b>Tabla 26</b> Objetivos y Actividades .....	101
<b>Tabla 27</b> árbol del modelo de gestión de conocimiento.....	106
<b>Tabla 28</b> Aplicación en Compensar (Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y Área de Compras) .....	110
<b>Tabla 29</b> <i>Autodiagnóstico de la gestión del conocimiento e innovación en áreas.</i> .....	111
<b>Tabla 30</b> <i>Valoración autodiagnóstico.</i> .....	117
<b>Tabla 31</b> <i>Actividades en el modelo de gestión del conocimiento</i> .....	118
<b>Tabla 32</b> Fases en el modelo de gestión del conocimiento. ....	119
<b>Tabla 33.</b> <i>Objetivos del modelo de gestión del conocimiento aplicadas a las áreas de Gerencia de Operaciones y Servicios de TI, así como al Área de Compras de Compensar</i> .....	121
<b>Tabla 34</b> <i>Cuadro comparativo situación actual y posterior.</i> .....	123
<b>Tabla 35</b> <i>Estructuras a contratar y acciones</i> .....	127

<b>Tabla 36</b> <i>Acciones concretas, modelos de capacitación, formatos y herramientas para cada área en el marco del Modelo de Gestión del Conocimiento.</i> .....	129
<b>Tabla 37</b> <i>Actividades y promedios de mejora en el modelo de gestión por áreas.</i> .....	132
<b>Tabla 38</b> <i>Cronograma de implementación</i> .....	133
<b>Tabla 39</b> <i>Costos en recursos</i> .....	134
<b>Tabla 40</b> <i>Riesgos potenciales</i> .....	137
<b>Tabla 41</b> <i>Gestión de Riesgos en la Implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento</i> .....	137

### Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Estructura organizacional de Compras</i> .....	20
<b>Figura 2</b> <i>Estructura Organizacional TI</i> .....	20
<b>Figura 3</b> <i>Distribución de cajas de compensación</i> .....	21
<b>Figura 4</b> <i>Espiral del proceso de creación del conocimiento organizacional</i> .....	26
<b>Figura 5</b> <i>Modelo de Probst</i> .....	28
<b>Figura 6</b> <i>Muestra</i> .....	36
<b>Figura 7</b> <i>Evolución de la gestión del conocimiento</i> .....	41

<b>Figura 8</b> Proceso área de Compras compensar .....	66
<b>Figura. 9</b> Áreas encuestadas.....	80
<b>Figura 10</b> Pregunta # 1.....	81
<b>Figura 11</b> Pregunta # 2.....	82
<b>Figura 12</b> Pregunta # 3.....	83
<b>Figura 13</b> Pregunta # 4.....	84
<b>Figura 14</b> Pregunta # 5.....	85
<b>Figura 15</b> Pregunta # 6.....	86
<b>Figura 16</b> Pregunta # 7.....	86
<b>Figura 17</b> Pregunta # 8.....	87
<b>Figura 18</b> Pregunta # 9.....	88
<b>Figura 19</b> Pregunta # 10.....	89
<b>Figura 20</b> Pregunta # 11.....	89
<b>Figura 21</b> Pregunta # 12.....	90
<b>Figura 22</b> Pregunta # 13.....	91
<b>Figura 23</b> Pregunta # 14.....	92
<b>Figura 24</b> Pregunta # 15.....	93
<b>Figura 25</b> Pregunta # 16.....	94
<b>Figura 26</b> Pregunta # 17.....	96
<b>Figura 27</b> Pregunta # 18.....	96
<b>Figura 28</b> Pregunta 19.....	97
<b>Figura 29</b> Pregunta # 20.....	98
<b>Figura 30</b> Modelo Diamante del conocimiento.....	109

## **1. Planteamiento del problema 9I99**

### **1.1. Antecedentes.**

La interrelación entre los equipos de Operaciones y servicios TI y Compras, es fundamental para la gestión de los procesos de adquisición de bienes y/o servicios. Estos procesos requieren de un entendimiento y conocimiento técnicos adecuados para que fluyan de forma adecuada.

Cuando un colaborador se incorpora a la organización tiene una curva de aprendizaje que depende en gran medida del acompañamiento que le brinde el padrino de la inducción. Sin embargo, es común que la información compartida no sea suficiente, haciendo que el objetivo de la inducción tome en promedio de 3 a 4 meses.

Para el equipo de Operaciones y servicios TI, es relevante que el profesional de compras que acompañe los procesos conozca los flujos administrativos. Aunque, genera mayor valor en la relación que el entendimiento de los conceptos técnicos sea adecuado.

La gestión de los procesos que brinda Operaciones y Servicios TI se basa en el marco de trabajo ITIL 4. Esto hace que el conocimiento que genera y/o recibe para la habilitación y soporte de los servicios prestados pueda ser de fácil gestión, alcance y mantenibilidad.

Hoy existen diversos repositorios en los cuales se almacenan la documentación/o reportes. Sin embargo, el colaborar debe realizar múltiples acciones para consolidar la información. Además, en algunas ocasiones la información no se encuentra actualizada a la realidad de cómo se presta el servicio o configuración del componente TI o Compras. Esto dificulta el poder brindar un soporte adecuado o análisis de la información para lo lograr la identificación de la causa raíz a de la gestión de los problemas.

Otro de los factores que contribuyen a la organización es poder mantener un proceso continuo de gestión de vigilancia tecnológica con el fin de optimizar procesos o habilitar nuevos servicios. Esta dinámica por naturaleza produce nuevo conocimiento o actualiza la información o procesos ya existentes, pero toda esta información no es gestionada con marcos estandarizados que permitiría un acceso futuro adecuado para validaciones o alineaciones de nuevas iniciativas.

### **1.2. Descripción del problema**

La Gerencia de Operaciones y Servicios de TI de Compensar Salud enfrenta una problemática relacionada con una adecuada gestión de conocimiento. En la actualidad no existe o no se cuenta con un modelo de clasificación, respaldo y ubicación que consolide todas las fuentes de

información. Esto significa que la información se encuentra dispersa en diferentes repositorios lo que dificulta el acceso, uso y gestión adecuada de este conocimiento organizacional.

Adicionalmente a nivel operativo no se cuenta con un perfil, rol o grupo donde se segmente el alcance y el acceso de los colaboradores de las áreas compras y tecnología. Esto significa que cualquier persona cuenta con acceso a dicha información independientemente de su rol o responsabilidad dentro de Compensar Salud.

### **1.3. Pregunta de investigación.**

¿Puede el área de Compras y la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI mejorar su gestión operativa a partir de un modelo de gestión de conocimiento para sus procesos operativos y de compras?

## **2. Objetivos de la investigación.**

### **2.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión del conocimiento y propuesta de implementación para el equipo de Compras y Gerencia de Operaciones Servicios TI

### **2.2. Objetivos específicos.**

- Determinar a partir de la literatura vigente, los referentes más importantes para el diseño de un modelo de gestión de conocimiento en la Gerencia de Operaciones de Servicios TI y compras.
- Desarrollar un análisis de la situación actual de Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y el área de compras en cuanto a la gestión y administración del conocimiento, identificando oportunidades de mejora.
- Diseñar un modelo de gestión del conocimiento con base en los resultados del análisis de la situación actual de la Gerencia y el área de compras.
- Crear el árbol del modelo de gestión de conocimiento para Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y el área de compras.
- Diseñar un plan de implementación para el modelo de gestión del conocimiento planteado.

### **3. Justificación**

El proyecto responde a una necesidad de Compensar de contar con información centralizada, organizada, disponible, comprensible para tomar decisiones informadas, resolver problemas de manera más efectiva y mejorar los procesos internos de cara al proceso de compras y abastecimiento.

La importancia radica en que actualmente no se cuenta con información organizada, veraz y específica de todos los procesos de la gerencia, con lo cual el proyecto busca que se tomen mejores decisiones usando como herramienta el conocimiento actual y futuro para organizar y compartir información relevante, reducciones esfuerzo y curvas de aprendizaje enfocadas a procesos de abastecimiento y gestión de compras para la gerencia.

Sumado a lo anterior proporciona un medio para la retención del conocimiento de los colaboradores, documentando información relevante que es materia prima para la continuidad del negocio, evitar repetir errores y lógicamente la pérdida de este conocimiento

Finalmente es un pilar para enfrentar los retos del día a día y capitalizar oportunidades a futuro.

#### **4. Viabilidad**

Teniendo en cuenta que la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI cuenta con un repositorio de información, este mecanismo de apoyo operacional no ha logrado propiciar el valor esperado por parte de los miembros de tecnología, por lo cual se hace necesario contar con un modelo de gestión del conocimiento que cuente con una estructura relevante en la administración y control de la información generando a su vez un aporte al proceso organizacional y de transformación al objeto de aprendizaje continuo y grupos colaborativos. En la medida que se realice la reorganización de la documentación y se comparta a las áreas de interés, podrá ser incorporado este modelo a la cultura de aprendizaje organizacional, beneficiando a las diferentes áreas en un mediano y largo plazo en las labores operativas en el área de tecnología.

Este modelo pretende identificar y relacionar las áreas de interés con la finalidad de integrar el ciclo de información para compartirlo y administrarlo, a través de un diseño que brinde soluciones técnicas y educativas.

A nivel de investigación y evaluación, se planteará una estructura de gestión del conocimiento, donde su aplicación y utilidad estarán dados a fortalecer un modelo de gestión de conocimiento, dar a conocer a las áreas de interés el modelo implementado y promover nuevos mecanismos de aprendizaje y generación de trabajos colaborativos.

## **5. Marco institucional.**

Compensar nació el 15 de noviembre de 1978 a través de una fundación llamada “Círculo de Obreros” creada en 1911 por un sacerdote jesuita con el objetivo que los trabajadores ahorraran, a hoy su nombre es Fundación Social. La Caja de Compensación Familiar se creó con un préstamo de la Caja Social de Ahorros, donde se contaba con una planta de 16 colaboradores y su sede estaba ubicada en la Calle 59 carrera 11.

El objeto social de Compensar es promover el desarrollo integral de sus afiliados y sus familias, brindándoles servicios de seguridad social, bienestar y desarrollo humano. Adicionalmente la empresa cuenta con un equipo de más de 10.000 empleados, que trabajan en sus oficinas y en sus centros de atención en todo el país.

Se estima que la facturación de Compensar anualmente supera los \$10 billones de pesos colombianos siendo una empresa calificada como grande según e información del DANE. La compañía pertenece al sector de las cajas de compensación familiar siendo una compañía sin ánimo de lucro, comprometida con la sostenibilidad, con el componente social, innovación tecnológica y liderazgo en el sector donde se encuentra ubicado.

La misión principal es la de promover el desarrollo integral de los trabajadores colombianos y sus familias, brindándoles servicios de seguridad social, bienestar y desarrollo humano. Y una visión de ser la caja de compensación familiar líder en Colombia, reconocida por su excelencia en la prestación de servicios, su compromiso con la sostenibilidad y su aporte al desarrollo social.

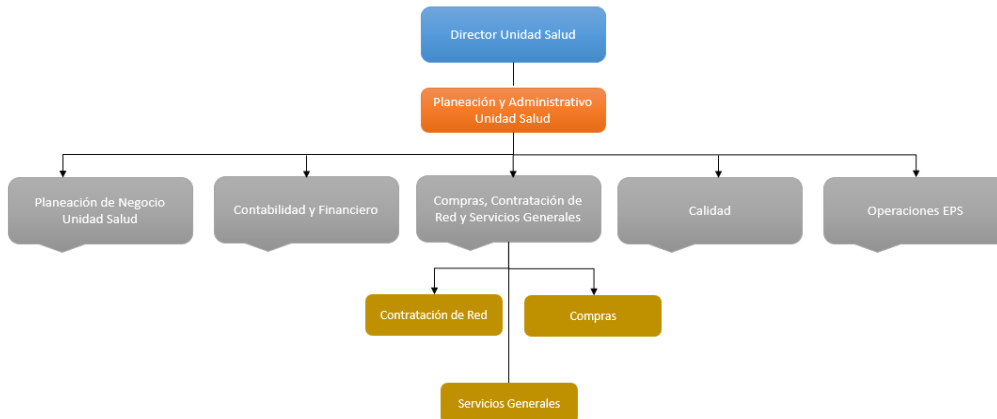
### **5.1. Valores corporativos**

- Servicio con calidad: Brindar servicios de alta calidad, que satisfagan las necesidades de los afiliados.
- Equipo humano orientado al servicio: Contar con un equipo humano comprometido con el servicio a los afiliados.
- Interacción en la comunidad: Contribuir al desarrollo de la comunidad.
- Innovación en la oferta de servicios: Ofrecer servicios innovadores que respondan a las necesidades de los afiliados.
- Soluciones integrales: Brindar soluciones integrales que satisfagan las necesidades de los afiliados.
- Transparencia en nuestro ser y hacer: Actuar con transparencia y honestidad.

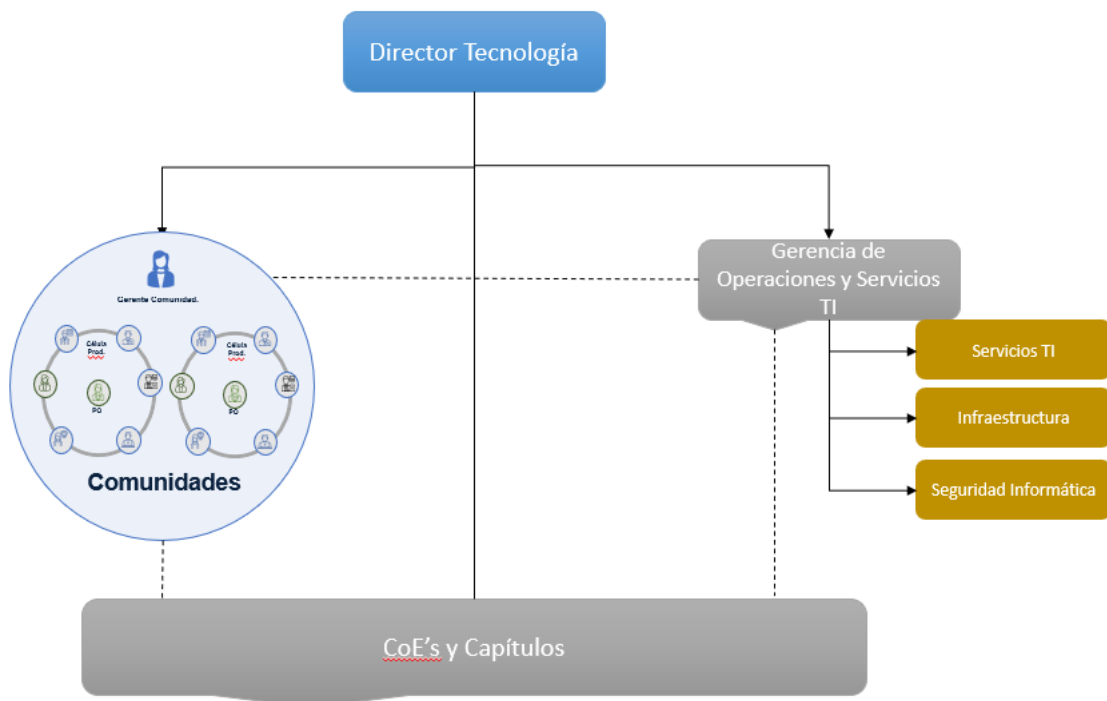
- Infraestructura distintiva: Contar con una infraestructura adecuada para la prestación de servicios.

## 5.2. Estructura Organizacional.

**Figura 1** Estructura organizacional de Compras



**Figura 2** Estructura Organizacional TI



## 5.3. Productos y servicios Ofertados

Al ser una caja de compensación, Compensar ofrece varios productos y servicios enfocados al bienestar de los diferentes empleados de las empresas que estas afiliadas a esta caja y sus colaboradores.

Vivienda: Ofrece proyectos y subsidios para la adquisición de vivienda de sus afiliados.

Agencia de Empleo: Este programa es un puente para las empresas y afiliados para una ubicación laboral de acuerdo con sus condiciones y requerimientos.

Servicios de Recreación y Deporte: La compañía ofrece programas de escuelas deportivas, torneos y espacios de recreación y estudio del deporte.

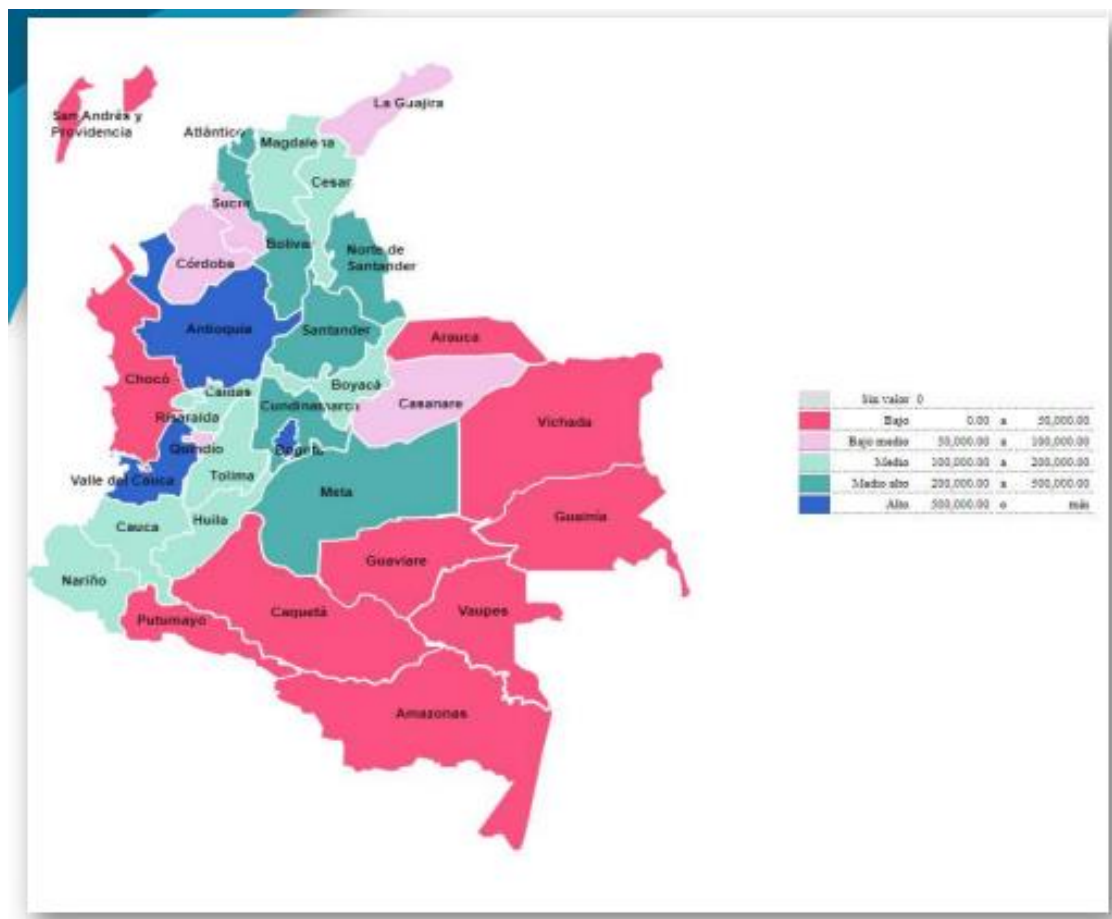
Salud: Cuenta con centros de Salud, EPS, planes complementarios, Laboratorio clínico, Vacunación y Seguridad y Salud en el trabajo.

Eventos: Brinsa espacios y logística para eventos, empresariales, culturales, de bienestar y recreativos para todos sus afiliados y empresas. Adicional a los anterior ofrece subsidios de acuerdo con lo que dicta la ley, educación y turismo para todos los afiliados.

#### 5.4. Análisis del Sector

El sector de las cajas de compensación familiar es regulado por la Superintendencia de subsidio familiar, existen más de 45 cajas de compensación familiar distribuidas en todo el territorio nacional.

Figura 3 Distribución de cajas de compensación



Fuente: SIREVAC/SIGER—Superintendencia del Subsidio Familiar—SSF (2019).

Se destacan tres Cajas de Compensación en la ciudad de Bogotá, la cuales son Caja de Compensación Familiar CAFAM, Caja de Compensación COMPENSAR y COLSUBSIDIO, algunas estadísticas del sector a corte de agosto de 2023 son:

- La afiliación de trabajadores a las cajas de compensación familiar tuvo una variación del 4,31% entre junio del 2022 y junio del 2023 al pasar de 10.307.581 a 10.752.344, lo que

indica un ritmo constante de crecimiento de las afiliaciones a las cajas de compensación familiar del país<sup>i</sup>

**Tabla 1 Afiliados de acuerdo con el genero**

<b>Afiliados Según su Género</b>		
<b>Género</b>	<b>jun-22</b>	<b>jun-23</b>
<b>MASCULINO</b>	5.793.789	6.004.572
<b>FEMENINO</b>	4.513.748	4.747.715
<b>INDETERMINADO</b>	44	57
<b>Total</b>	<b>10.307.581</b>	<b>10.752.344</b>

Fuente: <https://ssf.gov.co/noticias>

**Tabla 2 Afiliados de acuerdo con su Nivel de Ingresos**

<b>Afiliados Nivel de Ingreso</b>		
<b>Nivel de Ingreso</b>	<b>jun-22</b>	<b>jun-23</b>
<b>Hasta 2 salarios mínimos</b>	7.805.393	8.295.807
<b>7Hasta 4 salarios mínimos</b>	1.542.965	1.564.938
<b>Más de 4 salarios mínimos</b>	959.223	891.599
<b>Total</b>	<b>10.307.581</b>	<b>10.752.344</b>

Fuente: <https://ssf.gov.co/noticias>

Se puede resaltar que los empleados que tienen derecho al subsidio de acuerdo con la ley, nos referimos a aquellos que reciben menos de 4 salarios mínimos, representan el 91,7 % del total de trabajadores afiliados: 9.860.745 personas. De igual forma, hubo crecimiento de las empresas afiliadas porque se pasó de 743.181 en junio del 2022 a 783.968 en junio del 2023. Esto representa una variación de 5,48%.<sup>ii</sup>

Finalmente, los departamentos de Antioquia, Caldas, Cauca, Chocó, Huila, Nariño, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca cuentan con el mayor número de empresas afiliadas con un 36.8% seguido por la ciudad de Bogotá con un 31.1% y la región Centro Oriente y Costa Atlántica con un 137.7 % cada una.

## **6. Marco teórico del anteproyecto**

### **6.1. Introducción**

En el entorno empresarial actual, el conocimiento se ha convertido en uno de los recursos más valiosos para alcanzar la ventaja competitiva. La gestión efectiva del conocimiento permite a las organizaciones capturar, organizar, compartir y utilizar el conocimiento de manera eficiente, lo que a su vez promueve la innovación y el crecimiento sostenible. En este marco, los modelos de gestión de conocimiento juegan un papel fundamental para facilitar este proceso.

#### ***6.1.1 Definición de Gestión de Conocimiento***

En la literatura se cuenta con una amplia gama de definiciones asociadas la gestión de conocimiento, referenciaremos a continuación algunas de éstas.

La gestión de conocimiento puede ser definida como un proceso de transformación de la información y los activos intelectuales en valor perdurable (Villasana, Hernández y Ramírez, 2021). Esta conceptualización permite inferir que para las organizaciones resulta primordial poder gestionar de forma adecuada todo el saber que se desarrolle en los distintos ámbitos con el fin de poder mantener en el tiempo este conocimiento, este proceso habilitará capacidades que generarán un valor diferenciador con el resto de los actores que participan en el mercado sobre el cual desarrolla sus actividades.

El conocimiento puede ser clasificado en dos tipos: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito (Rubier, 2019, p. 393). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones, el conocimiento tácito, es el conocimiento personal y usualmente depende del contexto. Incluye experiencias, intuiciones, ideas, visiones, habilidades y valores, por lo que puede ser difícil de articular y transferir a otros (Cabezas et al, 2020). Por el contrario, el conocimiento explícito, es aquel que puede ser expresado y codificado fácilmente, en los ambientes empresariales se identificarán características asociadas a cada área en la cual se desarrollen las actividades de la organización, que les darán a estos conocimientos la particularidad de ser documentados y clasificados de forma permitan ser gestionados sistemáticamente con el fin que puedan ser de gran valor para los colaboradores en sus procesos de formación.

Por otro lado, se define gestión de conocimiento según Zúñiga y Martínez (2021) como un “proceso mediante el cual se crean valores de negocio que generan ventajas competitivas para las organizaciones desde la creación, comunicación y aplicación del conocimiento a través de la interacción con los grupos de interés” (p. 347). Esta definición resalta el hecho de la generación

de ventajas competitivas que son diferenciadoras, pero que esto implica la interacción con otras partes, consideramos que es en esta interacción donde la generación de valor tiene su fundamento ya que permite compartir el conocimiento y brinda la posibilidad de transformarlo o enriquecerlo para beneficio de la organización.

La gestión del conocimiento es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor (Correa, Benjumea y Valencia, 2019). En esta definición identificamos como característica también el propósito de generación de valor para la organización considerando el conocimiento como un capital y/o recurso que potencia las capacidades propias de la compañía.

A partir de estas definiciones podemos plantear la gestión de conocimiento como el conjunto de prácticas y procesos que permiten identificar, crear, organizar, almacenar, compartir, utilizar y retener el conocimiento de una organización de manera efectiva, cuyo objetivo es poder generar valor diferenciador, esta acción de potenciar las capacidades de la organización también se articulan e influyen a través de la cultura organizacional y apalancadas con herramientas tecnológicas que permiten una mejor gestión del conocimiento o el knowhow de la organización, uno de los fundamentos de esta gestión es que el conocimiento no es estático sino que a partir de las experiencias, investigaciones e interrelaciones con los equipos de la compañía se enriquece este capital de conocimiento brindando capacidades adicionales y diferenciadoras ante los competidores del mercado (Triana, Díaz, Ferro y García, 2021).

## **6.2. Modelos de Gestión de Conocimiento**

Existen varios modelos de gestión de conocimiento que han sido propuestos por académicos y profesionales en el campo. A continuación, se presentan algunos de los modelos más relevantes:

### **6.2.1. Modelo de Nonaka y Takeuchi**

El modelo de Nonaka y Takeuchi es una teoría que explica cómo se genera y se comparte el conocimiento en las organizaciones según García, Trujillo y Estrada, (2021) fue propuesto por los investigadores japoneses Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi en su libro "La organización creadora de conocimiento" allí se menciona que la gestión del conocimiento entendida como "la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una

organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas, la cual es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan” (García, Trujillo y Estrada, 2021).

El modelo se basa en la idea según Zúñiga y Martínez (2021) citando a Nonaka (1995), que el conocimiento se crea a través de la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, el conocimiento tácito es el conocimiento personal, subjetivo y difícil de expresar, mientras que el conocimiento explícito es el conocimiento formalizado y fácilmente comunicable.

El modelo de Nonaka y Takeuchi consta de cuatro modos de conversión del conocimiento:

**a. Socialización:** Es el proceso de compartir conocimiento tácito a través de la interacción directa entre las personas, esto se logra a través de la observación, la imitación y la práctica conjunta, por ejemplo, un aprendiz puede adquirir conocimiento tácito al trabajar junto a un experto en un proyecto (Zúñiga y Martínez, 2021).

**b. Externalización:** Es el proceso de convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Esto se logra a través de la articulación y la conceptualización del conocimiento tácito en formas que puedan ser comunicadas y compartidas. Por ejemplo, un experto puede explicar sus experiencias y conocimientos a través de historias o metáforas (García, Trujillo y Estrada, 2021).

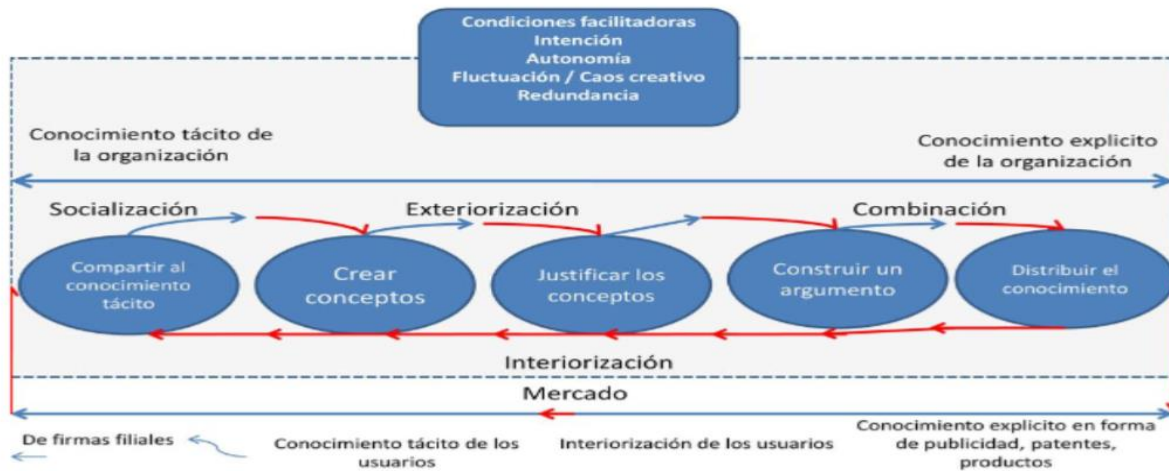
**c. Combinación:** Es el proceso de combinar diferentes formas de conocimiento explícito para crear nuevo conocimiento. Esto se logra a través de la clasificación, la categorización y la síntesis de la información. Por ejemplo, un equipo de proyecto puede combinar diferentes documentos y datos para generar un informe final (García, Trujillo y Estrada, 2021).

**d. Internalización:** Es el proceso de convertir el conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de la experiencia personal. Esto se logra a través de la aplicación y la práctica del conocimiento explícito en situaciones reales. Por ejemplo, un empleado puede aprender a utilizar un nuevo software a través de la práctica y la experimentación (Zúñiga y Martínez, 2021).

En resumen, el modelo de Nonaka y Takeuchi citado por Zúñiga y Martínez (2021) describe cómo el conocimiento se crea, se comparte y se utiliza en las organizaciones a través de la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Este modelo proporciona una base teórica para comprender y gestionar el conocimiento en las organizaciones, por ende, el modelo de Nonaka y Takeuchi se basa en cuatro procesos de creación de conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización, la socialización es el proceso de compartir conocimiento tácito, es decir, el conocimiento que está en las mentes de las personas y que es difícil de expresar con palabras.

La externalización es el proceso de convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito, es decir, en conocimiento que puede ser expresado y comunicado a otros. La combinación es el proceso de combinar el conocimiento explícito de diferentes fuentes para crear nuevos conocimientos. La internalización es el proceso de convertir el conocimiento explícito en conocimiento tácito (Zúñiga y Martínez, 2021).

**Figura 4** *Espiral del proceso de creación del conocimiento organizacional*



### 6.2.2. Modelo de Wiig:

El Modelo desarrollado por Madeline Wiig (1997), es mencionado por Herrera y Valencia (2022) el cual es un enfoque utilizado para gestionar y mejorar el conocimiento organizacional, este modelo se basa en la premisa de que el conocimiento es un activo estratégico y que su gestión efectiva puede proporcionar a las organizaciones una ventaja competitiva, este modelo consta de cinco componentes principales:

**a. Gestión del conocimiento:** Este componente se refiere a la planificación y ejecución de actividades para identificar, capturar, organizar, almacenar y distribuir el conocimiento dentro de la organización. Esto implica el uso de tecnologías de la información y la comunicación para facilitar el intercambio de conocimientos (Herrera y Valencia, 2022)

**b. Cultura del conocimiento:** Este componente se centra en la creación de una cultura organizacional que valore y promueva el intercambio de conocimientos, esto implica fomentar la colaboración, el aprendizaje continuo y la disposición de los empleados para compartir su conocimiento con otros. (Herrera y Valencia, 2022).

**c. Infraestructura del conocimiento:** Este componente se refiere a los recursos y sistemas necesarios para gestionar el conocimiento de manera efectiva. Esto incluye la tecnología de la

información, las bases de datos, los sistemas de gestión del conocimiento y los procesos de gestión del conocimiento (Herrera y Valencia, 2022).

**d. Procesos del conocimiento:** Este componente se refiere a los procesos utilizados para crear, adquirir, almacenar, transferir y aplicar el conocimiento dentro de la organización. Esto implica identificar y documentar el conocimiento clave, así como establecer mecanismos para compartir y utilizar ese conocimiento de manera efectiva (Herrera y Valencia, 2022).

**e. Resultados del conocimiento:** Este componente se refiere a los beneficios que se obtienen de la gestión efectiva del conocimiento. Estos beneficios pueden incluir una mayor innovación, una toma de decisiones más informada, una mayor eficiencia operativa y una mayor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno (Herrera y Valencia, 2022).

### **6.2.3 Modelo de Probst, Raub y Romhardt**

El modelo de Probst, Raub y Romhardt es un marco teórico que se utiliza para analizar y comprender los procesos de toma de decisiones en las organizaciones. Fue propuesto por los investigadores Werner Probst, Stephan Raub y Kai Romhardt en su libro "Gestión de Decisiones" (Younes, 2020), el modelo consta de tres componentes principales:

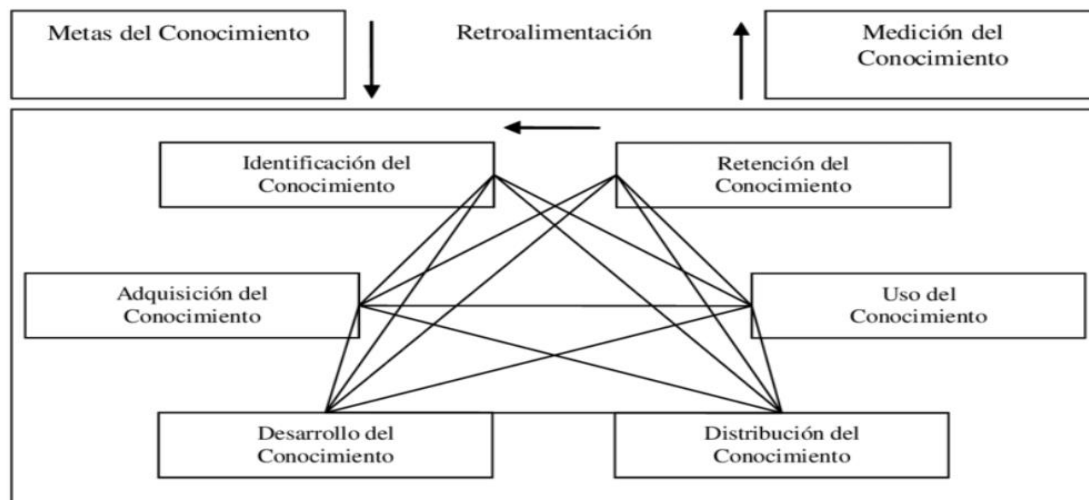
**a. Proceso de toma de decisiones:** Este componente se refiere a las etapas y actividades involucradas en la toma de decisiones, incluye la identificación del problema, la generación de alternativas, la evaluación de las alternativas y la elección de la mejor opción, también se consideran factores como la participación de los actores, la comunicación y la influencia de los contextos organizativos y culturales (Lazo, Tamayo y Pineda, 2023).

**b. Factores individuales:** Este componente se centra en los factores individuales que influyen en la toma de decisiones, incluye las características personales de los individuos, como sus habilidades cognitivas, conocimientos, valores y actitudes, también se consideran los sesgos cognitivos y las limitaciones de la racionalidad humana (Lazo, Tamayo y Pineda, 2023).

**e. Factores contextuales:** Este componente se refiere a los factores externos que influyen en la toma de decisiones. Incluye el entorno organizativo, la cultura organizativa, las normas y reglas, los recursos disponibles y las restricciones, también se consideran los sistemas de información y las tecnologías utilizadas para apoyar el proceso de toma de decisiones (Younes, 2020),

Por lo tanto, el modelo de Probst, Raub y Romhardt de acuerdo con Younes (2020), proporciona un marco integral para comprender y analizar la toma de decisiones en las organizaciones, considera tanto los aspectos individuales como los contextuales, y destaca la importancia de los procesos de toma de decisiones efectivos para el éxito organizacional.

**Figura 5** Modelo de Probst



Fuente: (Probst, 2000).

### 6.3. Comparativo de las características de los modelos

**Tabla 3** Comparativo de Modelos-

Modelo de Gestión del Conocimiento	Descripción	Ventajas	Desventajas
<b>Nonaka y Takeuchi</b>	Este modelo se basa en la creación y transferencia de conocimiento a través de la interacción social. Se enfoca en la conversión del conocimiento tácito en explícito y viceversa.	*Fomenta la innovación y la creatividad *Promueve la colaboración y el aprendizaje continuo.	Requiere una cultura organizacional abierta al intercambio de conocimiento. Puede ser difícil de implementar en organizaciones jerárquicas.
<b>Probst, Raub y Romhardt</b>	Este modelo se centra en la gestión del conocimiento como un proceso sistemático que	*Proporciona una estructura clara para la gestión del conocimiento.	*Requiere una infraestructura tecnológica adecuada.

	involucra la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento. Propone diferentes etapas y actividades para cada proceso.	*Ayuda a identificar y aprovechar el conocimiento crítico de la organización.	a y implementar en organizaciones grandes.	*Puede ser complejo de implementar en organizaciones grandes.
<b>Wiig</b>	Este modelo se enfoca en la gestión del conocimiento como un proceso de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento. Destaca la importancia de la cultura organizacional y la infraestructura tecnológica en la gestión del conocimiento.	- Enfatiza la importancia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento. - Proporciona una estructura para la identificación y aprovechamiento de la cultura organizacional o del conocimiento crítico.	- Requiere un cambio cultural en la organización. - Puede ser difícil de implementar en organizaciones con resistencia al cambio.	

Fuente: Elaboración propia.

Los modelos de gestión de conocimiento proporcionan un marco teórico y práctico para ayudar a las organizaciones a gestionar y aprovechar su conocimiento de manera efectiva. A través de estos modelos, las organizaciones pueden mejorar su capacidad de innovación, tomar decisiones fundamentadas y generar ventajas competitivas sostenibles. La forma como se genere, se permita el acceso y se apalanque la transferencia de conocimiento en las empresas, marcan la diferencia de cómo se afronten los retos corporativos y se maximicen los resultados

La elección del modelo adecuado para gestionar el conocimiento en una compañía dependerá de las características y necesidades específicas de cada organización. La cultura organizacional de cada empresa le imprimirá características propias a todo el proceso de gestión del ciclo de vida del conocimiento.

## 7. Diseño metodológico del proyecto

Para adelantar el proceso que permita el logro de los objetivos planteados, se hace necesario el desarrollo de un diseño metodológico aplicado a continuación, mostraremos los parámetros que se tendrán en cuenta en la investigación.

### 7.1. Tipo de Investigación

La Investigación que se realizará permitirá establecer el nivel de desarrollo que se tiene para la gestión de conocimiento en Compensar. Para la estructuración del modelo se tendrán en consideración las siguientes definiciones.

**Propósito.** Esta investigación se categoriza como una investigación aplicada, dado que tiene como foco la intervención directa en una organización, que para el caso es Compensar en las áreas de compras y operaciones y servicios TI

**Grado de Profundidad.** La información con la que se contará dentro del proceso de investigación es precisa y clara, se obtendrá por medio de técnicas dirigidas hacia los recursos de la organización, estas características permiten categorizar el proceso de investigación como descriptiva.

**Fuentes.** Para el desarrollo de la investigación se procederá a obtener la información requerida por medio de interacciones directas mediante la aplicación de encuestas, adicionalmente se profundizará la información realizando consultas sobre el estado del arte asociado a la gestión de conocimiento consultando la literatura desarrollada por autores destacados en el campo, dada esta particularidad la investigación se categoriza como Mixta, ya que se combinarán las estrategias para la obtención de la información base de la investigación.

**Inferencia.** La investigación se apalancará en información recolectada en la empresa Compensar y la literatura asociada al campo de gestión de conocimiento, la cual se analizará y nos permitirá generar conclusiones que estructurarán las definiciones del proceso de investigación, con esta característica la investigación se categoriza como Deductiva, ya que a partir de los aspectos generales consolidados podremos llegar a un conocimiento específico.

**Temporalidad.** La investigación se desarrollará en un marco de tiempo definido con foco en 2 equipos de trabajo en la empresa Compensar, estas características nos permiten categorizar la investigación como Transversal.

**Tabla 4** *Tabla Clasificación de Investigación*

<b>CRITERIO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>DETALLES</b>
<b>Propósito</b>	Aplicada	Determinar el estado actual de la empresa para la definición de un de un Modelo de Gestión del Conocimiento para Compensar
<b>Profundidad</b>	Descriptiva	Describe el objeto del estudio
<b>Fuentes</b>	Mixta	Encuestas y Búsqueda de Información
<b>Inferencia</b>	Deductiva	General a lo Particular
<b>Temporalidad</b>	Transversal	Intervalo de Tiempo determinado

Fuente: Elaboración Propia

## **7.2. Diagnóstico Organizacional**

### **7.2.1. Análisis Externo**

Para el desarrollo y análisis de la organización y cómo las variables externas influyen o impactan en la gestión de sus operaciones se utilizarán dos metodologías las cuales detallaremos a continuación.

#### **7.2.1.1. Análisis PESTEL**

Con la aplicación de esta metodología se analizarán como variables externas impactan a la organización desde los ámbitos Políticos, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal

##### **7.2.1.1.1. Factor Político**

**Tabla 5** *Tabla Político*

<b>Factor</b>	<b>Descripción del factor</b>	<b>Impacto</b>
<b>Político</b>	Reformas políticas en curso para los ámbitos de Salud y Laboral	Alto
	Estabilidad del gobierno	Alto
	Cambios normativos en los entes de control	Medio

Fuente: Elaboración propia.

Para este ámbito se identifican algunos elementos que inciden a la organización.

Reformas Políticas, en el congreso de la república están en curso reformas que pueden modificar las estructuras de gestión de las organizaciones, para el caso de la EPS Compensar la reforma a la salud reestructuraría las acciones del aseguramiento en salud y los procesos de auditoría y pertinencia médica, la reforma laboral podría modificar los % de los conceptos parafiscales que son fuente primaria de recursos de las cajas de compensación.

Estabilidad del gobierno, este elemento impacta en la forma como los usuarios perciban la naturaleza de los servicios prestados por las entidades de salud y cajas de compensación.

Cambios normativos a entes de control, este elemento se asocia a cómo las entidades de control del estado podrían ajustar los alcances actuales y el accionar con las entidades del sector.

#### 7.2.1.1.2. Factor Económico

**Tabla 6** *Tabla Económico*

<b>Factor</b>	<b>Descripción del factor</b>	<b>Impacto</b>
<b>Económico</b>	Suficiencia de los recursos de la UPC	Alto
	Suficiencia de los recursos de presupuestos máximos	Alto

Fuente: -Elaboración Propia

En este ámbito referenciamos cómo las entidades de salud perciben recursos para su operación y atención a los afiliados, el gobierno transfiere a las entidades un monto estimado por cada afiliado, pero dado a factores globales como la pandemia del COVID 19, sumado al riesgo que perciben los afiliados de los posibles impactos de la reformas en curso, han hecho que para los periodos postpandemia la población haya acudido de forma masiva para solicitar atenciones y servicios de apoyo diagnóstico, lo cual ha causado mella en la suficiencia de los recursos financieros que apalancan la operación de los servicios de salud.

#### 7.2.1.1.3. Factor Social

**Tabla 7** *Factor Social*

<b>Factor</b>	<b>Descripción del factor</b>	<b>Impacto</b>
<b>Social</b>	Cobertura de planes del PBS	Alto
	Cobertura de planes de caja de compensación	Alto

Fuente: Elaboración propia.

En este ámbito mostramos cómo la propia naturaleza de los servicios de las entidades impacta a la sociedad que hace uso de estos, los afiliados beneficiarios de los planes de servicio generarán una percepción de valor que apalancará o no los resultados de las entidades.

#### 7.2.1.1.4. Factor Tecnológico

**Tabla 8** *Factor Tecnológico*

<b>Factor</b>	<b>Descripción del factor</b>	<b>Impacto</b>
<b>Tecnológico</b>	Ataques de ciberseguridad	Alto
	Internet – Interoperabilidad	Alto

Ataques de ciberseguridad, las entidades del sector salud han sido objetivo de grupos de ciberdelincuentes dada la información sensible que es gestionada en sus sistemas de información, el impacto que se genera hacia los afiliados del sistema de salud cuando se materializan estos riesgos es de impacto muy alto poniendo en riesgo la salud de las personas.

Internet – Interoperabilidad, este elemento hace que las entidades deban articular planes de acción que maximicen el valor ofrecido a sus afiliados a través de herramientas que afiancen la utilización de estas características técnicas en sus sistemas de información

#### 7.2.1.1.5. Factor Ambiental

**Tabla 9** *Factor Ambiental*

<b>Factor</b>	<b>Descripción del factor</b>	<b>Impacto</b>
<b>Ambiental</b>	Riesgo sanitario	Alto
	Consumo de recursos ecológicos	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

Se referencian elementos que desde ámbito ambiental inciden en la gestión de las entidades. El elemento riesgo sanitario es propio de la naturaleza del servicio prestado, se deben articular acciones que minimicen el riesgo a usuarios y colaboradores, la pandemia del COVID 19 es un gran ejemplo de cómo las entidades debieron ajustar sus procesos para garantizar la prestación de los servicios.

El consumo de recursos ecológico hace referencia de cómo organizaciones promuevan la reducción de su impacto al medio ambiente, acciones que busquen la reducción de impresiones en papel, promoviendo el uso de herramientas tecnológicas interconectadas jalonan este tipo de estrategias

#### 7.2.1.1.6. Factor Legal

**Tabla 10** *Factor Legal*

<b>Factor</b>	<b>Descripción del factor</b>	<b>Impacto</b>
<b>Legal</b>	Constitución de Colombia	Medio
	Ley Estatutaria en Salud ley 1751 de 2015	Alto
	Habilitación para EPS Decreto 682 de 2018	Alto
	Ley del Sistema General de Seguridad Social de Colombia ley 100 de 1993	Alto

En este ámbito se referencian las normas que regulan al sistema de salud y cajas de compensación en Colombia, estos lineamientos brindan el marco sobre el cual se articulan los servicios que son prestados a los usuarios.

### 7.2.2 Análisis DOFA

Presentamos a continuación el análisis de los factores externos apalancados en la técnica DOFA con foco en las Oportunidades y Amenazas.

#### **a. Amenazas.**

**Reformas de ley en curso en el congreso**, inciden en cómo las organizaciones deban ajustar sus estructuras de gestión para la prestación de los servicios a sus afiliados

**Inestabilidad política**, afecta las acciones que el gobierno ejecute en el marco normativo de las entidades de salud y los entes de control que las auditan.

**Declaración por parte de la OMS de una nueva pandemia**, en caso de presentarse esta situación las entidades y el gobierno deberán ajustar su proceso de acuerdo con los planes de acción que se formalicen ante los riesgos asociados a la declaración de pandemia

#### **b. Oportunidades.**

**Habilitación de servicios de medicina prepagada**, las entidades de salud procurarán ampliar los servicios que actualmente prestan, de cara a los impactos que puedan representar la aprobación de las reformas que cursan en el congreso.

**Alianzas**, las EAPBS se motivarán a establecer alianzas con otras entidades en el campo de servicios de salud y bienestar que les permitan fortalecer el portafolio de servicios y beneficios hacia sus usuarios

**Redes Integradas**, las EAPBS fortalecerán la conformación de redes integradas de servicios de salud con el objetivo de optimizar los costos y maximizar los beneficios de los servicios prestados a sus afiliados.

### **7.2. Análisis Interno**

En nuestro análisis interno se identificarán las variables que se van a estudiar, se seleccionará el instrumento de medición adecuado, se validará la confiabilidad y validez del instrumento seleccionado, se elabora una ficha técnica y se determinará la muestra a estudiar dando como resultado datos de confiabilidad y calidad.

### **7.3. Identificación de Variables**

Las variables que se definen para el desarrollo de la investigación y que permitirán establecer un análisis y generación de conclusiones sobre el estado de concepción del objeto de estudio serán las siguientes.

#### **Creación de conocimiento**

Esta variable referencia a los procesos y medios que la organización utiliza para el desarrollo o generación de nuevos conocimientos que faciliten la creación de valor diferenciador en la compañía.

### **Divulgación del conocimiento**

Esta variable referencia cómo al interior de la organización ha establecido procesos, métodos o herramientas que faciliten la divulgación o transferencia de conocimiento entre los colaboradores de las áreas

### **Documentación del conocimiento**

Esta variable referencia los procesos, herramientas, metodologías que la organización habilita para poder mantener el conocimiento con un nivel de pertinencia y disponibilidad adecuado para los colaboradores.

### **Evaluación del conocimiento**

Esta variable referencia a los procesos, metodologías, herramientas que la compañía gestiona con el objeto de validar cómo el conocimiento es asimilado por los colaboradores y la forma de cómo este conocimiento aporta en los procesos productivos de la organización que promuevan la innovación y generación de valor.

## **7.4. Instrumento de Medición**

Para la recolección de la información se ha desarrollado un formato de encuesta cuyo objetivo será el de validar el nivel entendimiento y apropiación que los colaboradores tienen sobre el concepto de gestión de conocimiento, se diseñaron 20 preguntas que están asociada a las 4 variables que son objeto del proceso de investigación. La encuesta se encuentra documentada en el anexo C.

### **7.4.1. Validación del Instrumento de medición**

La validación del instrumento de medición se utilizó el modelo de coeficiente de V de Aiken a un grupo de expertos con manejo de los conceptos de la gestión de conocimiento, esto nos permitió evaluar las preguntas propuestas en 3 ámbitos de revisión claridad de la redacción, enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable en análisis asociada

Los formatos gestionados y el análisis de los datos recopilados se encuentran referenciados en el anexo D

### **7.4.2. Ficha Técnica**

A continuación, se comparte la ficha técnica del ejercicio

**Tabla 11** *Ficha técnica-*

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
<b>Tamaño de la empresa</b>	Mediana y gran empresa

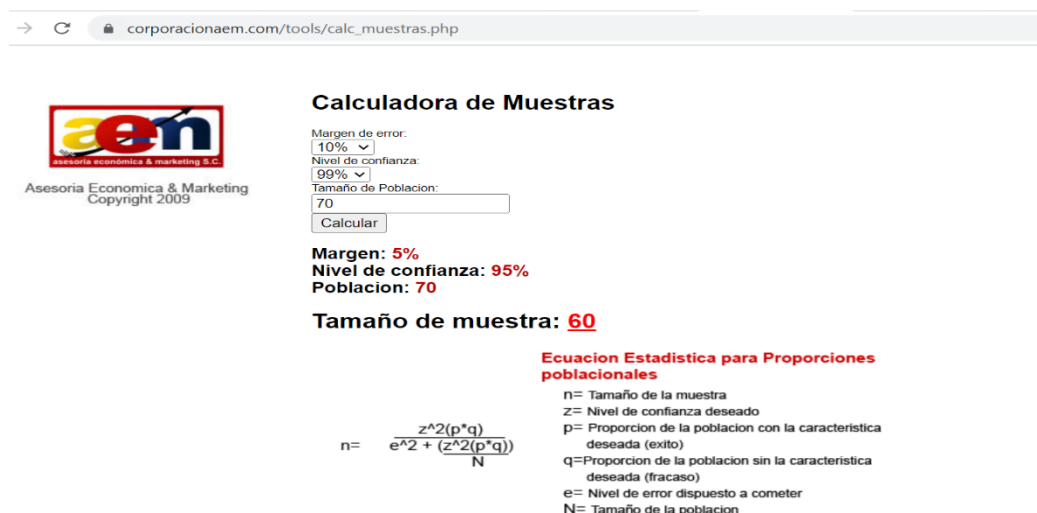
<b>Ciudad de aplicación</b>	Bogotá - Cundinamarca - Neiva
<b>Cargo de las personas</b>	Gerentes – Coordinadores – Equipo operativo
<b>Población</b>	70
<b>Muestra</b>	64
<b>Nivel de confianza</b>	95%
<b>Margen de error</b>	5%
<b>Medio de recolección</b>	Encuesta electrónica.

### 7.4.3. Tamaño de la muestra

- Para la definición del tamaño de la muestra se tendrá en cuenta las siguientes variables
- Se aplicará sobre una población finita, la población objetivo son los colaboradores de los equipos de operaciones y servicios TI y Compras, dentro de este grupo poblacional se identifican a los gerentes de los equipos, coordinadores y profesionales de las áreas.
- Nivel de confianza del 95%,
- Margen de error 5%

Con estos parámetros definidos se aplica la fórmula para el cálculo de la muestra basado en la herramienta de la página [https://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php) de la organización Asesoría Económica & Marketing.

**Figura 6 Muestra**



**Calculadora de Muestras**

Margen de error: 10%  
Nivel de confianza: 95%  
Tamaño de Poblacion: 70  
Calcular

**Margen: 5%**  
**Nivel de confianza: 95%**  
**Poblacion: 70**  
**Tamaño de muestra: 60**

**Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales**

n= Tamaño de la muestra  
Z= Nivel de confianza deseado  
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)  
q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)  
e= Nivel de error dispuesto a cometer  
N= Tamaño de la población

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

### 7.5. Contribuciones originales esperadas

El desarrollo de la investigación permitirá diseñar un modelo de gestión de conocimiento alineado con las expectativas y necesidades de los equipos de compras y operaciones y servicios de TI que posibilite a sus colaboradores una gestión adecuada de las capacidades que se generen en términos de conocimiento, así mismo será un apalancador de los procesos de formación e inducción agilizando la curva de aprendizaje que los colaboradores tienen al momento de

integrarse al equipo, esta herramienta contribuirá al mejoramiento de las interrelaciones entre los equipos ya que facilitará los procesos de comunicación dada las características de carácter especializado que manejan entre las áreas.

## **8. Literatura vigente y referentes más importantes para el diseño de un modelo de gestión de conocimiento en la Gerencia de Operaciones de Servicios TI y compras.**

### **8.1 Referentes teóricos vigentes**

Villasana, Hernández y Ramírez (2021) identifican a través de su estudio de revisión bibliográfica que la teoría pionera de la gestión del conocimiento es la teoría de los recursos y capacidades, que se centra en los recursos que las empresas pueden utilizar para garantizar rendimientos sostenibles, incluyendo los recursos estáticos, las capacidades dinámicas y el conocimiento.

Por su parte Garzón y Fischer (2019) indican que la teoría de los recursos y capacidades aparece en el ámbito académico en la década de los años ochenta y surge en el campo de la dirección estratégica bajo la premisa fundamental de que las organizaciones presentan heterogeneidad en cuanto a la dotación de recursos y capacidades, lo que explica las diferencias en sus resultados, esta teoría que puede considerarse precursora de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional se enfoca en el análisis de los recursos y capacidades de las organizaciones como base para la formulación de sus estrategias; según esta teoría, la organización es vista como un conjunto de recursos y capacidades que configuran sus ventajas competitivas, enmarcándose dentro del análisis estratégico y propiciando un enfoque desde el interior hacia el exterior al analizar su situación estratégica.

Así, las organizaciones construyen ventajas competitivas que les permiten obtener beneficios superiores a sus competidores, principalmente gracias a ventajas en eficiencia organizacional, Rumelt (Citado en Garzón y Fischer, 2019) fue el primero en aplicar conscientemente una perspectiva de recursos y capacidades al campo de la estrategia, viendo esta como un conjunto relacionado de recursos idiosincrásicos y actividades de conversión de recursos, por otro lado, Wernerfelt (Citado en Garzón y Fischer, 2019) fue el primero en reconocer esta aproximación como una nueva perspectiva, sin intentar explicar la naturaleza de los mecanismos de aislamiento que permiten la sostenibilidad de las utilidades y ventajas competitivas.

Rueda, Cigala y Zapata (2022) destacan que los aspectos más importantes de la teoría de los recursos y capacidades hacen hincapié en que las organizaciones difieren entre sí en función

de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado y no están disponibles para todas las organizaciones en las mismas condiciones, lo cual explica sus diferencias de rentabilidad, por tanto los recursos y capacidades juegan un papel cada vez más relevante en la estrategia y para ello la pregunta clave que debe plantearse es ¿qué necesidades puedo satisfacer?, en lugar de ¿qué necesidades quiero satisfacer? es por ello que los beneficios de una organización dependen tanto de las características del entorno como de los recursos y capacidades que posee; también es necesario vincular el diseño y la ejecución de una estrategia de crecimiento con los recursos disponibles, los recursos disponibles nunca son una limitante definitiva para el desarrollo de una organización, por último, los recursos constituyen una referencia importante para evaluar si una estrategia tendrá posibilidades de éxito o no.

Se ha enfatizado gracias a los aportes de Nonaka y Takeuchi (Citado en Rueda, Cigala y Zapata, 2022) que esta teoría pone de relieve la naturaleza de la coordinación interna de la empresa, la estructura y efectividad de la organización y el rol de la gerencia en la asignación de poder y toma de decisiones confirmando que la capacidad de una empresa para innovar depende de su conocimiento y activos intelectuales, lo cual es una propuesta observable, por tanto, la teoría de la creación de conocimiento organizacional sostiene que una organización dedicada a la creación de conocimiento tiene tres funciones principales: generar nuevo conocimiento, crear conocimiento y transferir conocimiento, lo que implica su difusión por toda la organización e integración del conocimiento adquirido en nuevas tecnologías y por tanto el conocimiento dentro de una organización puede residir a nivel individual o ser compartido entre los miembros de la organización.

De acuerdo con Gómez, Londoño y Mora (2021) los modelos de gestión del conocimiento subrayan la relevancia del conocimiento dentro de la organización, destacando su complejidad, dinamismo y el valor estratégico de los activos intangibles, teniendo en cuenta lo anterior, el conocimiento se considera el recurso organizacional máspreciado, destacando el papel fundamental del capital humano y la integración de individuos, grupos y tecnología puesto que la información y la comunicación son esenciales para una gestión óptima del conocimiento en la organización, los modelos de gestión del conocimiento han sido desarrollados por Wlig (1993), Nonaka y Takeuchi (1995), Sveiby (1997), Bustelo y Amarilla (2001), Kerschberg (2001), Riesco (2004), Paniagua y López (2007), Angulo y Negron (2008).

Estos modelos resaltan la necesidad de que las organizaciones sistematicen y estructuren los procesos relacionados con el conocimiento y el flujo de información, evitando perder oportunidades, ya que cada una es parte de la red de acción y debe estar llena de vitalidad. El modelo de Wiig (1993) citado en (Villasana, Hernández y Ramírez, 2021) se centra en el uso de las TIC para distribuir el conocimiento dentro de organizaciones en general, es así como los miembros de la organización y expertos son los actores principales, y el tipo de conocimiento gestionado abarca aspectos factuales, conceptuales, explicativos y metodológicos. La cultura organizacional es abierta al aprendizaje.

Por otro lado, el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) citado en (Villasana, Hernández y Ramírez, 2021) destaca los procesos humanos como motor de la gestión del conocimiento, utilizando las TIC como un medio no indispensable, aplicándose en contextos empresariales y enfoca su atención en individuos y equipos de trabajo, gestionando tanto conocimiento tácito como explícito favoreciendo el aprendizaje colaborativo, el Modelo en Espiral de Conocimiento o Proceso de Creación de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi se basa en la interacción entre el conocimiento tácito y explícito a través de cuatro etapas: socialización, externalización, combinación e internalización, creando una espiral de conocimiento.

Por su parte, Sveiby (1997) citado en (Villasana, Hernández y Ramírez, 2021) también pone énfasis en los procesos humanos, pero su uso de TIC es más amplio, incluyendo sistemas de información, páginas web e internet, aplicando su modelo en contextos empresariales, involucrando a miembros de la organización, clientes y proveedores, el conocimiento gestionado es formal y la cultura organizacional es participativa.

El modelo de Bustelo y Amarilla (2001) citado en (Villasana, Hernández y Ramírez, 2021) integra tanto los procesos humanos como el uso de TIC, particularmente bases de datos corporativos y aplicaciones informáticas, haciendo énfasis en entornos empresariales, este modelo cuenta con miembros de la organización y expertos en informática como actores clave y la cultura organizacional es formal y participativa.

Por su parte, Kerschberg (2001) citado en (Villasana, Hernández y Ramírez, 2021) prioriza el uso intensivo de TIC, empleando una variedad de herramientas como páginas web, correos electrónicos, bases de datos y videoconferencias, este modelo se aplica en contextos empresariales con ingenieros de conocimiento, expertos y usuarios de TIC, gestionando conocimiento tácito y explícito en un entorno comunicativo y colaborativo.

El Modelo de Arthur Andersen subraya la importancia de que los empleados compartan y aclaren conocimientos, acelerando el flujo de información valiosa dentro de la organización para crear valor para los clientes, destacando la responsabilidad individual de compartir conocimientos y la necesidad organizacional de establecer una infraestructura de apoyo para desarrollar procesos, culturas, tecnologías y sistemas que faciliten la adquisición, análisis, síntesis, aplicación, evaluación y distribución del conocimiento. La Herramienta de Evaluación de la Gestión del Conocimiento (KMAT) es una herramienta de diagnóstico basada en el modelo de gestión del conocimiento organizacional desarrollado por Arthur Andersen y APQC. KMAT que identifica cuatro factores clave (liderazgo, cultura, tecnología y medición) propicios para la gestión efectiva del conocimiento organizacional.

Riesco (2004) combina tanto las TIC como procesos humanos, aplicándose en entornos empresariales e involucrando comunidades de práctica y equipos de gestión de conocimiento, gestionando conocimiento formal y experiencias en una cultura colaborativa; por su parte el modelo de Paniagua y López (2007) también integra TIC y procesos humanos, utilizando entornos colaborativos para facilitar el acceso y transferencia del conocimiento implementándose en contextos empresariales, involucrando a miembros de la organización, expertos y líderes, gestionando tanto conocimiento tácito como explícito, dentro de una cultura colaborativa. Finalmente, el modelo de Angulo y Negron (2008) utiliza TIC y procesos humanos en contextos académicos, involucrando individuos y grupos, gestionando conocimiento tácito y explícito en una cultura comunicativa y colaborativa a través del uso de páginas web, software libre e internet como principales herramientas TIC.

Partiendo de lo anterior, cada modelo muestra diferentes enfoques y métodos de gestión del conocimiento, reflejando la diversidad de contextos y necesidades organizacionales, aunque hay variaciones en la utilización de TIC y procesos humanos, la tendencia común es hacia una cultura organizacional colaborativa y abierta al aprendizaje, destacando la importancia de integrar múltiples actores y tipos de conocimiento.

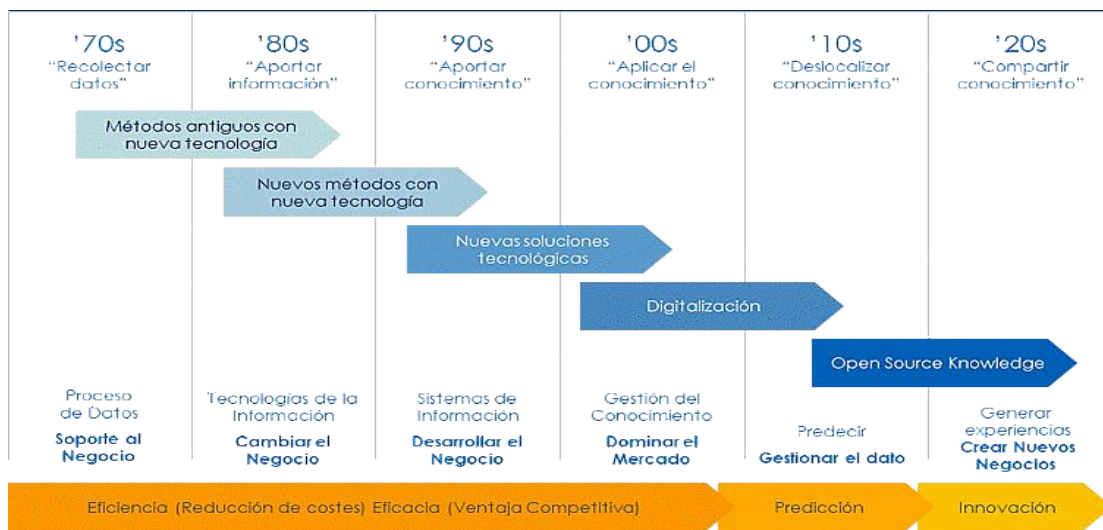
Desde esta perspectiva, el éxito en la gestión del conocimiento dentro de una organización está vinculado a la capacidad de utilizar diversos conocimientos para adquirir nuevas fases, lo que puede mejorar las acciones organizacionales o establecer bases para futuras acciones. Este enfoque fomenta la innovación y orienta el sistema de conocimiento de la organización hacia la generación de nuevas ideas, mejorando así sus capacidades innovadoras (Rubier, 2019).

Girard y Ribière (2016) señalan que, en cuanto al futuro de la gestión del conocimiento, este campo ha sido de gran interés tanto para académicos como para profesionales desde su creación, ya que las organizaciones dependen cada vez más del conocimiento para operar y competir en la economía del conocimiento; la controversia radica en si la gestión del conocimiento mantendrá su denominación y seguirá siendo responsabilidad de un "departamento de gestión del conocimiento", o si se convertirá en una práctica generalizada que influya en todas las actividades y disciplinas de la organización.

Casado (2020) subraya que el capital del conocimiento es reconocido cada vez más como un valor diferenciador en las empresas y en las últimas décadas, el desarrollo del concepto ha ido de la mano con la tecnología que lo sustenta, la cual inicialmente solo apoyaba el procesamiento de datos, pero ha evolucionado hasta convertirse en sistemas de información cada vez más complejos y completos hasta que las nuevas tecnologías digitales ahora permiten analizar y predecir eventos futuros, facilitando la toma de decisiones basadas en el pasado.

Las empresas, en su búsqueda de conocimientos aplicados, ideas y tecnologías innovadoras, están cada vez más conscientes de la importancia de mantenerse conectados con clientes, socios, proveedores, inventores, investigadores académicos, científicos, intermediarios de innovación y otros agentes. Términos como creación de comunidad, red de innovación, innovación de mercado abierto y crowdsourcing se utilizan para generar conocimiento y discutir el futuro de la innovación en un mundo globalizado. Por lo tanto, muchos gerentes priorizan expandir su visión del conocimiento y la innovación organizacional con la ayuda del capital intelectual externo. El nuevo paradigma se centra en una actitud generosa y desinteresada de compartir conocimientos, en esta nueva realidad, compartir implica incluso renunciar a bienes y derechos de propiedad intelectual, ya que la gestión del conocimiento se basa más en la colaboración que en la protección del conocimiento, mostrando así el desarrollo continuo de la gestión del conocimiento.

**Figura 7** *Evolución de la gestión del conocimiento*



Fuente: Gestión del conocimiento

En cuanto a las aplicaciones de la gestión del conocimiento, se encontró que esta se implementa a través de modelos que enfatizan la necesidad de sistematizar y estructurar los procesos relacionados con el conocimiento para obtener diversos beneficios, dentro de los cuales se incluyen el aumento de la creatividad, la generación de nuevas ideas, la mejora de la capacidad de innovación y la ayuda a la empresa para ser más rápida, eficiente o innovadora que sus competidores. Además, permite enfrentar desafíos ambientales, mantener la competitividad del mercado, mejorar el rendimiento, lograr metas, optimizar el proceso de toma de decisiones, adquirir capacidad competitiva, obtener el mayor valor del conocimiento existente, crear una ventaja competitiva, promover habilidades organizativas y la creación de valor, identificar y utilizar activos intangibles, mejorar el funcionamiento de los procesos organizacionales y contribuir a la toma de decisiones para mejorar la viabilidad y durabilidad de la organización.

De cara al futuro de la gestión del conocimiento, se evidencia que las organizaciones dependen cada vez más del conocimiento para operar y competir en la economía del conocimiento, lo que hace inevitable una gestión adecuada y sistemática. El nuevo paradigma se centra en la actitud de compartir conocimientos de manera generosa y desinteresada, incluso renunciando a activos y derechos de propiedad intelectual, porque la gestión del conocimiento ahora se basa en el intercambio de conocimientos, más que en su protección, superando así las tradiciones anteriores.

A partir de la literatura vigente, se identifica que los referentes más importantes para el diseño de un modelo de gestión del conocimiento en la Gerencia de Operaciones de Servicios TI y compras deben integrarse en una estructura que combine tanto los recursos y capacidades de la organización como los procesos humanos y tecnológicos, por esta razón la teoría de los recursos

y capacidades, destacada por Garzón y Fischer (2019) y profundizada por Rueda, Cigala y Zapata (2022), ofrece una base sólida al enfatizar la heterogeneidad de recursos y capacidades como fuente de ventajas competitivas sostenibles; en paralelo, los modelos de gestión del conocimiento como los de Nonaka y Takeuchi (1995), Sveiby (1997) y Wiig (1993), citados en Villasana, Hernández y Ramírez (2021), proporcionan métodos prácticos para sistematizar y estructurar el conocimiento, promoviendo una cultura organizacional colaborativa y abierta al aprendizaje y así mismo, el uso de las TIC se destaca como un elemento crucial para facilitar la distribución y gestión del conocimiento, mientras que el enfoque en procesos humanos asegura la captura y transferencia efectiva del conocimiento tácito y explícito, finalmente, la integración de estos elementos bajo un paradigma colaborativo y generoso, como sugiere Casado (2020) y el enfoque de Girard y Ribière (2016), fomenta la innovación y la mejora continua, posicionando a la Gerencia de Operaciones de Servicios TI y compras en un entorno altamente competitivo y dinámico.

## **9. Análisis de la situación actual de Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y el área de compras en cuanto a la gestión y administración del conocimiento, identificando oportunidades de mejora.**

### **9.1. Gerencia de Operaciones y Servicios de TI**

La Planeación Estratégica de TI se basa en una colaboración estrecha con varias áreas internas y externas, incluyendo la Planeación del Negocio, la Gestión Jurídica, y los Entes de Vigilancia y Control, que proporcionan insumos como el Plan de Continuidad de Negocio, el Plan de Riesgo Corporativo y el Marco Normativo. Estas entradas permiten desarrollar actividades clave como la creación del Plan Estratégico de TI (PETI), la definición del presupuesto, la elaboración del Plan de Continuidad de TI, y el diseño de la Arquitectura Empresarial en sus dimensiones técnicas. Los resultados incluyen el PETI, un presupuesto detallado, políticas y estándares de TI, y un Mapa de Riesgos de TI, que benefician a clientes internos como el Comité Directivo y la Gestión de Tecnología de Información, así como a los procesos y clientes de servicios de TI. La oportunidad de mejora radica en la alineación continua del PETI con los objetivos de negocio, mejorar la comunicación entre todas las partes involucradas, automatizar evaluaciones de riesgo, adoptar nuevas tecnologías proactivamente y asegurar la capacitación continua del personal de TI (Anexo E).

La Gestión Tecnológica de Proyectos y la Gestión de Requerimientos se fundamentan en las iniciativas y proyectos priorizados por la Planeación del Negocio y en los requerimientos sobre

servicios tecnológicos, actualizaciones y mejoras técnicas proporcionadas por la Gestión de Tecnología de Información y el entorno industrial. En la Gestión Tecnológica de Proyectos, se lleva a cabo la planeación de la ejecución técnica y la entrega de los entregables técnicos a la operación, con resultados como la implementación técnica de proyectos y la entrega a la operación, beneficiando principalmente a la Gestión de Tecnología de Información y los procesos de negocio de la organización. En la Gestión de Requerimientos, se atienden los requerimientos, se actualizan plataformas y soluciones, y se emiten recomendaciones y conceptos técnicos, favoreciendo a los procesos de la organización, consorciados y convenios. Los documentos clave que guían estas actividades incluyen el PRO-GTI-003 Procedimiento Equipo de Proyectos TI, el PRO-GTI-011 Gestión de Requerimientos y Solicitudes SAP, el PRO-GTI-010 Gestión de Cambios TI Unidad Salud, el PRO-GTI-009 Modelo Evolutivo SAP y el INS-GTI-024 Atención y Gestión de Requerimientos Mantenimiento Aplicaciones (Anexo E).

La Gestión de Incidentes sobre los Servicios de TI se basa en los incidentes reportados sobre los servicios tecnológicos provenientes de los procesos de la organización. Las actividades generales incluyen la resolución de estos incidentes y la identificación de incidentes recurrentes como candidatos a problemas, que pueden requerir una gestión adicional para prevenir su reaparición. Los resultados principales son la resolución efectiva de los incidentes y la clasificación de ciertos incidentes para un análisis más profundo, beneficiando tanto a los procesos internos de la organización como a los consorciados y convenios, esta actividad está guiada por documentos clave como el PRO-GTI-006 Procedimiento de Gestión de Incidentes de SAP y el INS-GTI-046 Administración de Incidentes en Operaciones y Servicios TI (Anexo E).

La Gestión de Problemas sobre los Servicios de Tecnología se enfoca en abordar problemas identificados en los servicios tecnológicos y en gestionar incidentes repetitivos, aportados por los procesos de la organización y la Gestión de Tecnología de Información. Las actividades generales incluyen la resolución de estos problemas y la implementación de actualizaciones de plataforma y soluciones para prevenir futuros incidentes. Los resultados esperados son la resolución efectiva de problemas y la mejora continua de la infraestructura tecnológica, beneficiando tanto a los procesos internos de la organización como a los consorciados y convenios. Este proceso se guía por documentos clave como el INS-GTI-044 Administración de Problemas y el PRO-GTI-010 Gestión de Cambios TI Unidad Salud (Anexo E).

La Gestión de Cambios sobre los Servicios de Tecnología aborda problemas, incidentes y requerimientos generados por los procesos de la organización y la Gestión de Tecnología de Información. Las actividades generales consisten en la gestión de cambios necesarios para mejorar y actualizar los servicios de TI, asegurando que se implementen de manera controlada y efectiva. Los resultados incluyen cambios gestionados y aplicados correctamente sobre los servicios de TI, beneficiando tanto a los procesos internos de la organización como a los consorciados y convenios. Esta actividad está respaldada por documentos clave como el PRO-GTI-010 Gestión de Cambios TI Unidad Salud y el INS-GTI-040 Aplicación de Cambios en Firewall (Anexo E).

La Interventoría de Proveedores de TI se basa en los contratos y Acuerdos de Niveles de Servicios (ANS) establecidos por los proveedores de TI y la Gestión de Compras de Bienes y Servicios, así como en los informes e indicadores de seguimiento al contrato y la facturación. Las actividades generales incluyen la evaluación de los recibos a satisfacción, la aplicación de los ANS, la elaboración de planes de mejora y los ajustes necesarios en los acuerdos contractuales. Los resultados esperados son la validación de los servicios recibidos, la correcta implementación de los ANS, la identificación y ejecución de planes de mejora, y la actualización de los acuerdos contractuales cuando sea necesario. Estas actividades benefician tanto a los proveedores de TI como a la Gestión de Compras de Bienes y Servicios y están guiadas por el documento INS-JUR-008 Interventoría a Contratos (Anexo E).

La Vigilancia Tecnológica se fundamenta en los requerimientos de pruebas de concepto y pilotos derivados del entorno industrial. Las actividades generales incluyen la ejecución de estas pruebas y pilotos para evaluar nuevas tecnologías y soluciones. Los resultados esperados son la ejecución efectiva de las pruebas de concepto y pilotos, así como la generación de recomendaciones y adopciones de tecnologías que se consideren beneficiosas. Estas actividades apoyan los procesos de la organización al proporcionar información valiosa sobre la viabilidad y efectividad de nuevas tecnologías (Anexo E).

Por su parte El análisis del instructivo "Administración de Continuidad de Servicios de TI" (INS-GTI-016) proporciona una visión integral de las estrategias y procedimientos implementados por el equipo de Operaciones y Servicios de TI de Consorcio Salud para asegurar la disponibilidad continua de los recursos tecnológicos y el cumplimiento de los niveles de servicio. Este enfoque está alineado con la mitigación de riesgos y la protección de los procesos críticos de la organización. La estructura del plan se basa en la identificación y análisis de riesgos, el desarrollo

de estrategias de recuperación, y la ejecución de pruebas periódicas para garantizar la eficacia del plan de continuidad. Se destacan varios aspectos clave, como la priorización de recursos críticos, la actualización constante del plan de continuidad para adaptarse a nuevas amenazas tecnológicas, y la capacitación continua del personal involucrado. Además, se implementa una robusta arquitectura tecnológica que incluye servicios de alta disponibilidad para servidores, firewall, proxy, y bases de datos, entre otros. La clara definición de roles y responsabilidades, así como la creación de una matriz de contacto y escalamiento, asegura una respuesta efectiva y coordinada ante incidentes. El análisis de impacto del negocio (BIA) permite priorizar los procesos críticos y establecer tiempos de recuperación específicos (RPO, RTO, WRT, MTD) para minimizar el impacto operativo y financiero. En conjunto, estas medidas forman una sólida base para la gestión de la continuidad de servicios de TI, mostrando un enfoque proactivo y bien estructurado para mantener la resiliencia operativa y asegurar la continuidad de los servicios críticos en caso de interrupciones o desastres (Anexo F).

Respecto al proceso de Administración de Eventos (Anexo G) en Consorcio Salud está enfocado en monitorear eventos críticos de la plataforma de TI para detectar y escalar excepciones, asegurando la estabilidad operativa mediante herramientas como Zabbix y procedimientos basados en ITIL V3. Sin embargo, existen oportunidades para mejorar la automatización mediante una solución integral de gestión de eventos, fortalecer la documentación y seguimiento de casos escalados, y proporcionar capacitación continua al personal para optimizar la eficiencia y respuesta ante incidentes de TI, garantizando así un servicio de alta calidad y confiabilidad.

Por su parte, el análisis focalizado en la comunicación del estado de un incidente a petición del usuario (Anexo H), es esencial considerar la estructura y responsabilidades delineadas en el procedimiento de gestión de incidentes de SAP. En primer lugar, el Grupo de Gestión SAP (GGS) actúa como el punto de entrada inicial para los incidentes, responsabilizándose de recibir y registrar las incidencias en la herramienta de gestión de servicios. Este grupo opera como un puente crucial entre la mesa de servicio donde se registra el incidente y SOLMAN, facilitando la transferencia de información entre ambas plataformas. El despachador juega un rol clave al analizar y escalar los incidentes al nivel 2 una vez que están registrados en SOLMAN. Este profesional solicita información adicional al usuario solicitante, confirma la criticidad del incidente, diagnostica su naturaleza y lo asigna al grupo resolutor correspondiente. Además, verifica si el incidente está cubierto por alguna garantía, asegurando una correcta priorización y manejo inicial del problema.

Los profesionales de resolución de incidentes a nivel 2, tanto funcionales como técnicos, se encargan de diagnosticar y resolver los incidentes conforme a sus respectivas especialidades. Esto implica consultar bases de datos, aplicar soluciones temporales si es necesario, y documentar exhaustivamente el proceso de resolución. Además, colaboran estrechamente con consultores ABAP y otros especialistas técnicos según las necesidades del incidente. Además de estos roles centrales, hay especialistas técnicos y consultores de soporte funcional que intervienen en niveles superiores de escalación (nivel 3). Estos profesionales son responsables de llevar a cabo diagnósticos avanzados, diseñar soluciones que a menudo involucran cambios técnicos significativos, y coordinar con proveedores externos cuando se requiere soporte adicional fuera del ámbito de SAP (Anexo I).

El aseguramiento de calidad y la gestión de configuración son funciones críticas que garantizan la integridad y el cumplimiento de las soluciones implementadas antes de ser entregadas al cliente. Estos roles aseguran que las correcciones sean probadas exhaustivamente y documentadas adecuadamente antes de su implementación en el ambiente productivo, por tanto, el análisis de la situación actual revela una estructura robusta y jerarquizada para la gestión de incidentes de TI en Consorcio Salud, centrada en la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Sin embargo, se identifican oportunidades para mejorar aún más la eficiencia mediante la automatización de procesos y la mejora continua de la capacitación y colaboración entre equipos, especialmente en la gestión de escalaciones y resolución de incidentes críticos (Anexo I).

El instructivo INS-GTI-028 (Anexo J) de Consorcio Salud establece un proceso detallado y estructurado para la notificación y gestión de controles de cambio en los ambientes de pruebas y producción de las plataformas ABS y No ABS. Su objetivo principal es asegurar la uniformidad y la seguridad en la implementación de cambios mediante la participación específica de roles como Operadores de Claro, Administradores de ABS, Administradores de Bases de Datos y Administradores de Plataforma TI. Cada grupo tiene responsabilidades definidas, desde la ejecución de scripts y configuración de ETLs hasta la generación de reportes, garantizando así la integridad y funcionalidad de los sistemas informáticos críticos.

El documento subraya la importancia del diligenciamiento completo de campos en los formatos de notificación, así como la documentación detallada y la inclusión de evidencias para facilitar el seguimiento y la evaluación de los cambios. Además, se enfatiza la trazabilidad mediante observaciones adicionales para cualquier actividad no especificada, promoviendo una

gestión transparente y auditada. Con un historial de versiones que refleja mejoras continuas, el instructivo demuestra un compromiso con la actualización y adaptación a nuevas tecnologías y requisitos organizacionales, asegurando un proceso robusto y eficiente para la gestión de cambios en TI dentro de Consorcio Salud (Anexo J).

El instructivo INS-GTI-029 (Anexo K) de Consorcio Salud establece un marco detallado para la gestión adecuada del software dentro de la organización, enfocándose en asegurar el cumplimiento legal y la eficiencia operativa. Su objetivo principal es garantizar que todos los activos de software utilizados en Consorcio Salud sean adquiridos y utilizados de manera legal y autorizada. Esto se logra mediante la definición clara de roles como el Gestor de Licenciamiento, quien supervisa todo el ciclo de vida del licenciamiento de software. Se establece que solo se permite la instalación de software desde fuentes oficiales y legalmente obtenidas, asegurando que cada aplicación cumpla con los requisitos de propiedad intelectual y normativas internas.

El documento abarca desde la solicitud inicial de validación de licencias hasta la gestión continua y el mantenimiento del inventario de licencias a través del sistema SAM. Se destacan diferentes categorías de software como estándar, autorizado, libre y de prueba (Trial), cada una con procedimientos específicos para su aprobación y uso dentro de la organización. Además, se establece un proceso formal para la solicitud y evaluación de software, asegurando que todas las adquisiciones estén alineadas con las necesidades operativas y con los estándares de seguridad de la información. Se implementan auditorías regulares para verificar el cumplimiento y se establecen protocolos para manejar casos de software no autorizado, subrayando la importancia de mantener la integridad y la legalidad en el uso de activos de software en Consorcio Salud (Anexo K).

El instructivo INS-GTI-043 (Anexo L) de Consorcio Salud detalla las prácticas y directrices para la administración del Catálogo de Servicios de TI, con el objetivo de asegurar la provisión eficiente y la gestión adecuada de todos los servicios ofrecidos por la unidad de Tecnología Informática. El catálogo actúa como una fuente centralizada de información sobre los servicios de TI disponibles, diseñado para mejorar la comunicación y la integración entre el equipo de TI y las diversas unidades de negocio dentro de la organización. El documento establece varios puntos clave para alcanzar este objetivo. En primer lugar, enfatiza la importancia de mantener información precisa y actualizada sobre los servicios de TI, garantizando así que el catálogo refleje de manera precisa las ofertas disponibles y su estado actual. Esto incluye la categorización

adecuada de los servicios para facilitar la comprensión y la búsqueda rápida de información por parte de los usuarios finales y las partes interesadas.

Además, se define un proceso estructurado para la gestión de cambios en el catálogo de servicios, asegurando que cualquier modificación o nueva adición sea debidamente evaluada y comunicada. Esto se realiza a través de la gestión de RFC (Request for Change), donde se revisan las solicitudes de cambio propuestas, se evalúa su impacto y se coordina su implementación con los dueños de servicio y el equipo de Gestión de Cambios. Otro aspecto crucial es el seguimiento continuo del comportamiento del catálogo, mediante la generación de informes y métricas que permitan evaluar el rendimiento y la utilización de los servicios. Este monitoreo no solo facilita la revisión regular del catálogo, sino que también asegura que los servicios se ajusten continuamente a las necesidades cambiantes del negocio y se mantengan alineados con los estándares de seguridad, legales y normativos aplicables (Anexo L).

El instructivo INS-GTI-044 (Anexo M) proporciona un detallado marco de trabajo para la Gestión de Problemas dentro del departamento de Tecnología Informática en Consorcio Salud. Su objetivo principal es establecer métodos estandarizados alineados con las mejores prácticas de ITIL, con el fin de gestionar eficientemente los problemas y errores conocidos, minimizando su impacto en la calidad de los servicios de TI proporcionados. Este enfoque se inicia desde la detección inicial de problemas derivados de incidentes reportados, hasta la implementación de soluciones definitivas, utilizando procedimientos de control adecuados, especialmente en la gestión del cambio y versionamiento. El documento define claramente los roles y responsabilidades de los actores involucrados en el proceso mediante la matriz RACI, asegurando que cada función (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) esté correctamente asignada. Esto facilita una ejecución fluida y eficaz de cada fase del proceso de gestión de problemas, desde la categorización y priorización de los problemas hasta la asignación de recursos y la ejecución de técnicas de diagnóstico.

Además, se hace énfasis en la utilización de herramientas como la CMDB (*Configuration Management Database*) y la KEDB (*Knowledge Error Data Base*) como repositorios centrales de información. Estas bases de datos no solo proporcionan visibilidad y contexto sobre los elementos de configuración y errores conocidos, sino que también permiten una respuesta más rápida y efectiva ante problemas recurrentes (Anexo M).

El enfoque proactivo del gestor de problemas es destacable, ya que se espera que detecte problemas potenciales mediante el análisis de tendencias y el monitoreo continuo. Esta práctica no solo ayuda a prevenir problemas antes de que afecten gravemente los servicios de TI, sino que también contribuye a la mejora continua del servicio (Anexo M).

Por tanto el instructivo INS-GTI-044 (Anexo M) no solo establece un proceso detallado y estructurado para la gestión de problemas, sino que también promueve una cultura de mejora continua y eficiencia operativa dentro del departamento de Tecnología Informática. Implementar este marco de trabajo de manera rigurosa asegurará que Consorcio Salud pueda mantener altos estándares de calidad en la prestación de servicios de TI, minimizando interrupciones y maximizando la satisfacción del cliente interno y externo.

Para analizar el instructivo INS-GTI-045 (Anexo N) sobre la Administración de Disponibilidad de Servicios de TI de Consorcio Salud, es fundamental entender su objetivo y alcance, este proceso se centra en asegurar que las actividades relacionadas con la disponibilidad de los servicios ofrecidos por el equipo de Operaciones y Servicios de TI se ejecuten de manera correcta. El objetivo principal del instructivo es garantizar la operación continua y el crecimiento planificado de los servicios de TI a través de la verificación efectiva de su disponibilidad alineándose con las mejores prácticas de gestión de servicios de TI, donde la disponibilidad es crucial para mantener la satisfacción del cliente interno y externo, así como para el soporte adecuado de las operaciones empresariales.

El documento especifica que el proceso comienza con el análisis de los servicios en operación y las variables de gestión relevantes para asegurar su correcto funcionamiento, culminando con la elaboración de un plan de disponibilidad de servicios o disponibilidad del servicio mismo lo que asegura que todas las actividades relacionadas con la disponibilidad, desde la evaluación inicial hasta la planificación estratégica, estén cubiertas de manera integral haciendo énfasis en que las acciones descritas son aplicables a todos los servicios de TI considerados críticos para las operaciones de Consorcio Salud, ya que los servicios críticos deben estar disponibles en todo momento para asegurar la continuidad del negocio y el cumplimiento de los compromisos con los usuarios finales.

Se espera que el equipo de Operaciones y Servicios de TI implemente un proceso estructurado para la gestión de la disponibilidad incluyendo desde la identificación y análisis de los servicios críticos hasta la implementación de medidas preventivas y correctivas para mantener

y mejorar la disponibilidad en el tiempo, además se hace hincapié en la confidencialidad de la información y en el cumplimiento de normativas legales relacionadas con la protección de datos personales y la seguridad de la información reflejando un compromiso con la integridad de los datos y la seguridad cibernética dentro de las operaciones de TI.

Se sugiere el uso de herramientas específicas y la definición de métricas de disponibilidad para medir y monitorear el rendimiento de los servicios de TI lo que permite una evaluación objetiva del cumplimiento de los niveles de servicio acordados y facilita la toma de decisiones informadas para la mejora continua; por tanto el instructivo INS-GTI-045 proporciona un marco sólido para la gestión efectiva de la disponibilidad de servicios de TI en Consorcio Salud. Su implementación adecuada asegurará que los servicios críticos operen de manera óptima y continua, respaldando así las operaciones del negocio de manera efectiva y eficiente. Se recomienda seguir rigurosamente las directrices establecidas para maximizar los beneficios de este proceso en el contexto organizacional.

Por otro lado el instructivo INS-GTI-046 (Anexo O) sobre la Administración de Incidentes del equipo de Operaciones y Servicios de TI de Consorcio Salud proporciona un marco detallado para gestionar incidentes de manera efectiva y garantizar la continuidad operativa de los servicios de tecnología informática teniendo como objetivo asegurar la restauración rápida de la operación normal de los servicios de TI después de incidentes, minimizando así el impacto adverso en las operaciones del negocio y manteniendo altos niveles de calidad y disponibilidad del servicio siendo crucial para mantener la satisfacción del cliente interno y el soporte continuo a las funciones críticas del negocio. El instructivo cubre el manejo completo de incidentes desde su registro inicial hasta su resolución y cierre especificando que el proceso inicia con el Centro de Servicios de TI (CSTI) como primer punto de contacto para recibir y registrar los incidentes, escalándolos según su impacto al Gestor de Soporte para su gestión y resolución.

Sumado a lo anterior describen claramente cinco etapas principales del proceso de gestión de incidentes: Registro, Clasificación y Priorización; Investigación y Diagnóstico; Solución y Recuperación; Validación y Cierre; Seguimiento y Verificación del proceso. Cada una de estas etapas tiene roles y responsabilidades definidos, asegurando una ejecución coherente y eficiente del proceso y se detallan las responsabilidades del CSTI, el Gestor de Soporte, el Gestor de Incidentes, el Gestor de Problemas y el Gestor de Cambios, asegurando que cada actor tenga tareas específicas y contribuya al proceso de manera coordinada facilitando una respuesta rápida y

efectiva ante los incidentes, minimizando el tiempo de inactividad y mejorando la capacidad de recuperación estableciendo métricas claras para medir la eficiencia del proceso, como los tiempos de respuesta según el impacto del incidente (Alto, Medio, Bajo), asegurando que los incidentes críticos sean atendidos rápidamente, mientras se manejan eficazmente los de menor impacto.

Además, el Gestor de Incidentes tiene la responsabilidad de controlar, medir y establecer mejoras continuas en el proceso de gestión de incidentes, asegurando que el proceso evolucione conforme a las necesidades cambiantes del negocio y las tecnologías emergentes.

Por su parte el instructivo INS-GTI-047 (Anexo P) sobre la Administración de Requerimientos y Solicitudes en Consorcio Salud establece un marco detallado para gestionar eficientemente los requerimientos de tecnología informática, asegurando la satisfacción del cliente interno y externo a través de procesos estructurados y tiempos de respuesta definidos. El objetivo principal del proceso es identificar y gestionar los requerimientos de tecnología informática de los usuarios internos y externos de Compensar Salud aplicando metodologías y tratamientos estandarizados para interpretar y resolver los requerimientos bajo los Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) de TI.

El proceso inicia con la recepción, registro y categorización de los requerimientos, y continúa con el análisis, interpretación, administración y gestión de los mismos hasta su resolución y registro final. Se especifica claramente que este proceso debe ser separado de la gestión de incidentes para asegurar un enfoque adecuado y diferenciado hacia cada tipo de solicitud (Anexo P) y se describen actividades específicas que deben ser llevadas a cabo por el Centro de Servicios de TI (CSTI) y el segundo nivel de soporte:

- El CSTI actúa como el punto de contacto único para la recepción de requerimientos.
- Clasificación y escalado de requerimientos según su complejidad y necesidades.
- Tiempos de respuesta claramente definidos según el impacto del requerimiento (Alto, Medio, Bajo).
- Generación de informes detallados mensuales sobre los requerimientos gestionados.
- Escalamiento oportuno de requerimientos que requieran atención de segundo o tercer nivel.
- Documentación detallada de todos los casos atendidos para asegurar trazabilidad y cumplimiento normativo.

Aunado a esto se detallan las responsabilidades del CSTI, el segundo nivel de soporte, el Gestor de Requerimientos y el Gestor de Cambios y cada rol tiene funciones específicas para

asegurar que los requerimientos sean atendidos de manera efectiva y eficiente, con seguimiento adecuado y cumplimiento de los ANS establecidos destacando la importancia de medir continuamente el proceso de gestión de requerimientos para identificar áreas de mejora, estos reportes ejecutivos mensuales y las mediciones del proceso son responsabilidad del Gestor de Requerimientos, lo que asegura una supervisión constante y la implementación de mejoras continuas haciendo énfasis en la necesidad de cumplir con las normativas vigentes, incluyendo la protección de datos personales y la confidencialidad de la información.

Por lo tanto, el instructivo INS-GTI-047 proporciona un marco sólido y bien estructurado para la gestión de requerimientos de TI en Consorcio Salud. Su implementación efectiva no solo mejorará la eficiencia operativa del CSTI y el soporte de TI, sino que también contribuirá a mantener la satisfacción del usuario final. Se recomienda seguir rigurosamente las directrices establecidas, realizar revisiones periódicas para evaluar el desempeño del proceso y considerar ajustes según las necesidades emergentes del negocio y avances tecnológicos. Esto garantizará que el departamento de Operaciones y Servicios de TI continúe cumpliendo con los estándares de calidad y servicio esperados por la organización (Anexo P).

Por último el procedimiento PRO-GTI-010 (Anexo Q) sobre Gestión de Cambios TI en la Unidad Salud de Consorcio Salud establece directrices específicas para administrar los cambios en tecnología de manera que apoyen efectivamente la operación de los servicios de TI relacionados con la salud. El objetivo principal del procedimiento es establecer un marco para documentar y gestionar los cambios tecnológicos en la Unidad Salud de Compensar teniendo como propósito principal respaldar la operación efectiva de los servicios de TI relacionados con la salud, asegurando que los cambios se implementen de manera controlada y coordinada cubriendo todas las actividades necesarias para garantizar una administración adecuada de los cambios tecnológicos, para lo cual se incluye la coordinación de cambios en diversas áreas como la Administración de Aplicaciones de Software, Proyectos TI, SAP y Operaciones y Soporte de TI. Es fundamental asegurar que todos los cambios sean gestionados bajo estos lineamientos para mantener la estabilidad y la disponibilidad de los servicios de negocio relacionados con la salud.

Se establecen varios lineamientos clave que orientan la gestión de cambios:

- Procedimientos y guías formales: Es obligatorio establecer y seguir procedimientos y guías formales para todos los cambios.

- Registro y seguimiento de cambios: Cada cambio debe ser registrado como una solicitud de cambio y seguir un proceso definido de gestión. Esto asegura que cada solicitud esté correctamente documentada y evaluada antes de la implementación.
- Uso de soluciones automatizadas: Se recomienda utilizar una solución automatizada para el registro, seguimiento y actualización automática de cambios cuando sea posible, lo cual mejora la eficiencia y la precisión en la gestión de cambios.
- Evaluación por el CAB: Todos los cambios deben ser evaluados por el Change Advisory Board (CAB), que cuenta con la experiencia y el criterio para autorizar su implementación. Esto garantiza que los cambios sean evaluados desde diferentes perspectivas antes de su ejecución.
- Notificación y calendario de cambios: Se debe notificar el calendario de cambios vía correo electrónico a todas las partes interesadas, incluyendo las fechas de implementación y los recursos involucrados, gestionado por el Gestor de Cambios.
- Gestión de cambios de emergencia: Se establece un proceso claro para los cambios de emergencia, que deben ser aprobados por el Emergency Change Advisory Board (ECAB) y formalizados posteriormente en la herramienta de gestión de cambios. Esto asegura que incluso los cambios urgentes sean gestionados de manera controlada.

El procedimiento también hace referencia al cumplimiento de normativas específicas, asegurando que los cambios no comprometan la disponibilidad de los servicios críticos relacionados con la facturación y que se respeten las ventanas de mantenimiento definidas para cambios normales y proporciona un marco robusto y estructurado para la gestión de cambios de tecnología en la Unidad Salud de Compensar, su implementación efectiva asegurará que los cambios se realicen de manera controlada, minimizando riesgos operativos y asegurando la disponibilidad continua de los servicios de TI críticos para la operación de salud, además se recomienda seguir las directrices establecidas, realizar revisiones periódicas para evaluar su eficacia y ajustar el proceso según sea necesario para mejorar continuamente la gestión de cambios tecnológicos en la organización contribuyendo significativamente a la estabilidad y eficiencia de los servicios de TI ofrecidos por Compensar Salud.

Partiendo de lo anterior la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI tiene implementados varios procesos clave para asegurar la continuidad y eficiencia de los servicios tecnológicos.

Algunos de estos procesos incluyen:

**a. Análisis e Identificación de Recursos Críticos:** Se enfoca en identificar y priorizar recursos críticos de TI para establecer estrategias que respondan a interrupciones potenciales.

**b. Control de Cambios:** Este proceso asegura que el plan de continuidad de TI esté actualizado y que pueda manejar nuevas amenazas tecnológicas, manteniendo los requerimientos del negocio.

**c. Capacitaciones y Sensibilización:** Se realizan capacitaciones y se sensibiliza al personal sobre la importancia de los planes de continuidad y análisis de impacto, asegurando que todos conozcan sus roles y responsabilidades durante incidentes o desastres.

**Gestión de Incidentes y Problemas:** Existen procedimientos para la gestión de incidentes y problemas que buscan resolver incidentes y problemas repetitivos, mejorando continuamente las plataformas y soluciones.

La situación actual de la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y el área de compras en cuanto a la gestión y administración del conocimiento muestra una estructura robusta pero con oportunidades claras de mejora, la Planeación Estratégica de TI se alinea estrechamente con varias áreas internas y externas, desarrollando un Plan Estratégico de TI (PETI) y otros documentos clave que facilitan la gestión y el control de riesgos, aunque necesita una alineación continua con los objetivos de negocio y una mejora en la comunicación y automatización de evaluaciones. La Gestión Tecnológica de Proyectos y la Gestión de Requerimientos se enfocan en la ejecución técnica y la entrega de soluciones, beneficiando la infraestructura y los procesos organizacionales, pero deben ser optimizadas para una mejor respuesta a las necesidades cambiantes del entorno tecnológico. La Gestión de Incidentes y Problemas resuelve efectivamente los incidentes y problemas reportados, con oportunidades para mejorar la identificación proactiva de problemas recurrentes. La Gestión de Cambios y la Interventoría de Proveedores aseguran la correcta implementación de mejoras y la validación de servicios recibidos, aunque deben mantenerse actualizadas con los avances tecnológicos y las mejores prácticas contractuales. Finalmente, la Vigilancia Tecnológica permite la evaluación y adopción de nuevas tecnologías mediante pruebas de concepto, aportando recomendaciones valiosas para la organización. En general, hay una buena base de gestión y administración del conocimiento, pero se identifican oportunidades de mejora

en la comunicación, automatización y adaptación proactiva a nuevas tecnologías y necesidades empresariales.

### ***9.1.1. Análisis de la situación actual de Gerencia de Operaciones y Servicios de TI***

La Gerencia de Operaciones y Servicios de TI (GOS-TI) muestra una estructura robusta en varios aspectos clave de la gestión y administración del conocimiento.

#### **a. Alineación estratégica y comunicación:**

- **Fortalezas:** Existe una colaboración estrecha con áreas internas y externas, lo cual facilita la integración de insumos para la Planeación Estratégica de TI (PETI).
- **Oportunidad de mejora:** Asegurar una alineación continua del PETI con los objetivos de negocio. Mejorar la comunicación entre todas las partes involucradas podría optimizar la integración de los planes estratégicos y operativos.

#### **b. Automatización y adopción de nuevas tecnologías:**

- **Fortalezas:** Se menciona la necesidad de adoptar nuevas tecnologías proactivamente.
- **Oportunidad de mejora:** Implementar más herramientas y procesos automatizados, especialmente en la evaluación de riesgos y gestión de cambios, para mejorar la eficiencia operativa y la respuesta ante incidentes.

#### **c. Capacitación continua del personal de TI:**

- **Fortalezas:** Se reconoce la importancia de la capacitación continua del personal de TI.
- **Oportunidad de mejora:** Formalizar programas estructurados de capacitación que aseguren el desarrollo de habilidades técnicas y de gestión necesarias para apoyar los objetivos estratégicos de la organización.

### ***9.1.2. Recomendaciones para la mejora.***

#### **a. Refuerzo en la alineación estratégica:**

- Implementar reuniones regulares para revisar la alineación del PETI con los objetivos de negocio.
- Establecer indicadores claros que midan el impacto de las iniciativas de TI en los resultados empresariales.

#### **b. Automatización y herramientas tecnológicas:**

- Evaluar e implementar herramientas de automatización para la evaluación de riesgos, gestión de cambios e incidentes.

- Explorar tecnologías emergentes que puedan mejorar la eficiencia operativa y reducir costos.

c. Programas de capacitación estructurados:

- Desarrollar un plan de capacitación anual que abarque tanto habilidades técnicas como competencias de gestión.
- Incluir sesiones de formación en nuevas tecnologías y mejores prácticas en la gestión de servicios de TI.

La Gerencia de Operaciones y Servicios de TI en Consorcio Salud ha establecido varios procesos clave para asegurar la continuidad operativa y la eficiencia de los servicios tecnológicos. A continuación, se realiza un análisis detallado de cada uno de los procesos mencionados y se identifican oportunidades de mejora:

### 9.1.3. Administración de Eventos (Anexo G)

**Tabla 12** *Administración de los eventos*

<b>Administración de Eventos (Anexo G)</b>	<b>Descripción Actual</b>
<b>Foco</b>	Monitoreo de eventos críticos de la plataforma de TI para detección y escalado de excepciones.
<b>Herramientas y Procedimientos</b>	Uso de Zabbix y procedimientos basados en ITIL V3.
<b>Oportunidades de Mejora</b>	<b>Actividades para las oportunidades de Mejora</b>
<b>Automatización</b>	Implementar una solución integral de gestión de eventos que permita una automatización más avanzada del monitoreo y la gestión.
<b>Documentación y Seguimiento</b>	Fortalecer la documentación y seguimiento de casos escalados para mejorar la trazabilidad y el análisis post-incidente.
<b>Capacitación Continua</b>	Proporcionar capacitación continua al personal para optimizar la eficiencia y respuesta ante incidentes, alineándose con las mejores prácticas y tecnologías emergentes.

Fuente: Elaboración propia.

#### 9.1.4. Comunicación del Estado de Incidentes (Anexo F)

Tabla 13 Comunicación del Estado de Incidentes

<b>Comunicación del Estado de Incidentes (Anexo F)</b>	<b>Descripción Actual</b>
<b>Estructura</b>	Roles claros desde el Grupo de Gestión SAP hasta especialistas técnicos.
<b>Procedimientos</b>	Uso de SOLMAN y coordinación efectiva entre diferentes grupos.
<b>Oportunidades de Mejora</b>	<b>Actividades para las Oportunidades de Mejora</b>
<b>Automatización de Comunicación</b>	Mejorar la automatización en la comunicación del estado de los incidentes a los usuarios afectados.
<b>Capacitación en Comunicación</b>	Capacitar al personal en habilidades de comunicación para manejar eficazmente las expectativas de los usuarios durante incidentes críticos.

Fuente: Elaboración propia.

#### 9.1.5. Gestión de Cambios (Anexo G).

Tabla 14 Gestión de Cambios

<b>Gestión de Cambios (Anexo G)</b>	<b>Descripción Actual</b>
<b>Proceso Estructurado</b>	Procedimientos formales para la gestión de cambios, incluyendo evaluación por el CAB.
<b>Automatización</b>	Uso de soluciones automatizadas para mejorar el registro, seguimiento y actualización de cambios.
<b>Oportunidades de Mejora</b>	<b>Actividades para las Oportunidades de Mejora</b>
<b>Gestión de Cambios Emergentes</b>	Reforzar el proceso para cambios de emergencia, asegurando un manejo controlado y documentado.
<b>Adopción de Herramientas Avanzadas</b>	Considerar la adopción de herramientas más avanzadas para la gestión de cambios que permitan una integración más fluida y análisis predictivo.

Fuente: Elaboración propia.

### 9.1.6. Administración de Requerimientos y Solicitudes (Anexo H)

**Tabla 15** Administración de Requerimientos y Solicitudes

<b>Administración de Requerimientos y Solicitudes (Anexo H)</b>	<b>Descripción Actual</b>
<b>Proceso Separado de Incidentes</b>	Enfoque específico en la gestión de requerimientos separado de la gestión de incidentes.
<b>Tiempos de Respuesta Definidos</b>	Clasificación y escalado de requerimientos según impacto y tiempos de respuesta claros.
<b>Oportunidades de Mejora</b>	<b>Actividades para las Oportunidades de Mejora</b>
<b>Automatización de Procesos</b>	Automatizar procesos de gestión de requerimientos para mejorar la eficiencia y reducir tiempos de respuesta.
<b>Seguimiento y Reportes</b>	Mejorar la generación de informes y seguimiento para una mejor gestión de desempeño y cumplimiento de ANS.

Fuente: Elaboración propia.

### 9.1.7. Gestión de Problemas (Anexo I)

**Tabla 16** Gestión de Problemas

<b>Gestión de Problemas (Anexo I)</b>	<b>Descripción Actual</b>
<b>Proactivo y Reactivo</b>	Enfoque en la gestión de problemas conocidos y proactiva para evitar futuros incidentes.
<b>Utilización de CMDB y KEDB</b>	Uso de bases de datos para almacenar información crítica.
<b>Oportunidades de Mejora</b>	<b>Actividades para las Oportunidades de Mejora</b>
<b>Análisis Predictivo</b>	Implementar capacidades avanzadas de análisis predictivo para identificar problemas potenciales antes de que se conviertan en incidentes.
<b>Integración con Gestión de Cambios</b>	Mejorar la integración entre gestión de problemas y gestión de cambios para una resolución más efectiva y coordinada.

Fuente: Elaboración propia.

### 9.1.8. Administración de Disponibilidad de Servicios de TI (Anexo I)

Tabla 17 Administración de Disponibilidad de Servicios de TI

<b>Administración de Disponibilidad de Servicios de TI (Anexo I)</b>	<b>Descripción Actual</b>
<b>Enfoque en Disponibilidad</b>	Asegurar la operación continua de servicios críticos.
<b>Implementación de Métricas</b>	Definición de métricas para medir y monitorear el rendimiento de los servicios.
<b>Oportunidades de Mejora</b>	<b>Actividades para las Oportunidades de Mejora</b>
<b>Monitoreo Proactivo</b>	Implementar un monitoreo más proactivo y predictivo para mejorar la capacidad de respuesta ante incidentes de disponibilidad.
<b>Planificación Estratégica</b>	Reforzar la planificación estratégica de disponibilidad para alinearla con las necesidades cambiantes del negocio.

Fuente: Elaboración propia.

El consorcio de salud tiene una estructura robusta para la gestión de operaciones y servicios de TI, con sólidos procesos y procedimientos establecidos, pero a partir del análisis realizado se identifican varias oportunidades para mejorar como por ejemplo implementar soluciones de automatización avanzadas para optimizar procesos y mejorar la eficiencia operativa, reforzar programas de capacitación para mantener al personal actualizado con las últimas tecnologías y prácticas, mejorar la integración entre diferentes equipos y procesos para una respuesta más coordinada y efectiva ante incidentes y cambios, adoptar herramientas y técnicas de análisis predictivo para prevenir problemas y optimizar la gestión de la disponibilidad y problemas, implementar estas mejoras no solo fortalecerá la posición de Consorcio Salud en términos de calidad de servicio y satisfacción del cliente interno y externo, sino que también permitirá adaptarse mejor a un entorno tecnológico en constante evolución y aumentar la resiliencia operativa frente a posibles interrupciones.

## 9.2 Oportunidades de Mejora

### 9.2.1 Gerencia de Operaciones y Servicios de TI

- Implementar soluciones de automatización para la gestión de incidentes y cambios podría mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de respuesta.

- Aumentar la frecuencia y calidad de las capacitaciones y simulacros puede asegurar que todos los empleados estén mejor preparados para incidentes y desastres
- Crear un repositorio centralizado y accesible para toda la documentación de continuidad y planes de contingencia puede facilitar el acceso a información crítica durante emergencias.
- Utilizar herramientas de análisis predictivo para anticipar posibles fallos o incidentes y tomar acciones preventivas.

### 9.3 PESTEL para la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI

**Tabla 18** matriz PESTEL para la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI

<b>Categoría</b>	<b>Impacto</b>	<b>Oportunidades de Mejora</b>
<b>Político</b>	<b>Regulaciones gubernamentales:</b> La Gerencia debe cumplir con leyes y regulaciones relacionadas con la privacidad de datos, seguridad de la información y continuidad del negocio.	Mantenerse actualizado con los cambios regulatorios y asegurarse de que todos los procesos cumplan con las normativas vigentes.
	<b>Políticas de seguridad nacional:</b> Las políticas de seguridad nacional pueden exigir ciertas prácticas de ciberseguridad y continuidad operacional.	Integrar políticas de seguridad nacional en los planes de continuidad y seguridad de TI.
<b>Económico</b>	<b>Presupuestos y recursos financieros:</b> La disponibilidad de recursos financieros afecta la implementación de tecnologías avanzadas y programas de capacitación.	Optimizar el uso de recursos y explorar opciones de financiamiento para proyectos tecnológicos importantes.
	<b>Condiciones económicas generales:</b> Las condiciones económicas pueden influir en la inversión en tecnología y en la gestión de proveedores.	Realizar análisis de costo-beneficio y ajustar presupuestos en función de las condiciones económicas actuales.
<b>Social</b>	<b>Capacitación y habilidades del personal:</b> La capacitación continua es crucial para mantener al personal de TI actualizado con las últimas tecnologías y mejores prácticas.	Formalizar programas de capacitación estructurados y crear un plan anual de desarrollo de habilidades.
	<b>Cambio en las expectativas del usuario:</b> Las expectativas de los usuarios internos y externos cambian con el tiempo, afectando la demanda de servicios tecnológicos.	Implementar mecanismos de retroalimentación para comprender y anticipar las necesidades cambiantes de los usuarios.
<b>Tecnológico</b>	<b>Adopción de nuevas tecnologías:</b> La adopción proactiva de nuevas tecnologías	Evaluar e implementar herramientas de automatización y tecnologías emergentes para

	puede mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante incidentes.	mejorar la gestión de incidentes y cambios.
	<b>Automatización y herramientas avanzadas:</b> La falta de automatización puede aumentar los tiempos de respuesta y la carga de trabajo manual.	Adoptar soluciones de automatización para la evaluación de riesgos, gestión de cambios e incidentes.
<b>Ecológico</b>	<b>Impacto ambiental de las operaciones de TI:</b> Las operaciones de TI pueden tener un impacto ambiental significativo, relacionado con el consumo de energía y la gestión de desechos electrónicos.	Implementar prácticas de TI verde, como la adopción de centros de datos eficientes en energía y programas de reciclaje de equipos.
	<b>Sostenibilidad y responsabilidad social corporativa:</b> La sostenibilidad es cada vez más importante para las organizaciones.	Integrar políticas de sostenibilidad en la estrategia de TI y promover prácticas responsables.
<b>Legal</b>	<b>Cumplimiento de normativas de privacidad y seguridad de datos:</b> Las leyes de privacidad y seguridad de datos imponen obligaciones estrictas sobre cómo se manejan y protegen los datos.	Asegurar el cumplimiento continuo de las normativas y mejorar las políticas de seguridad de datos.
	<b>Contratos y acuerdos con proveedores:</b> La gestión de contratos con proveedores es crucial para asegurar la calidad y cumplimiento de los servicios tecnológicos.	Mantenerse actualizado con las mejores prácticas contractuales y asegurar que los contratos reflejen las necesidades y expectativas actuales.

Fuente: Elaboración propia

#### 9.4. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI

Tabla 19 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI

Matriz DOFA	Fortalezas	Oportunidades
<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	
<b>Fortalezas</b>	- Estructura robusta y procesos bien definidos para la continuidad y eficiencia de los servicios tecnológicos.	- Asegurar una alineación continua del PETI con los objetivos de negocio.
	- Colaboración estrecha con áreas internas y externas, facilitando la	- Implementar más herramientas y procesos automatizados para la

	integración de insumos para la Planeación Estratégica de TI (PETI).	evaluación de riesgos y gestión de cambios.
	- Enfoque en la identificación y priorización de recursos críticos de TI.	- Desarrollar programas estructurados de capacitación continua para el personal de TI.
	- Procedimientos establecidos para la gestión de incidentes y problemas, mejorando continuamente las plataformas y soluciones.	- Mejorar la comunicación entre todas las partes involucradas para optimizar la integración de los planes estratégicos y operativos.
<b>Debilidades</b>	- Necesidad de alineación continúa del PETI con los objetivos de negocio.	- Adoptar tecnologías emergentes para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos.
	- Comunicación y automatización de evaluaciones aún requieren mejoras.	- Implementar capacidades avanzadas de análisis predictivo para identificar problemas potenciales antes de que se conviertan en incidentes.
	- Gestión de proyectos y requerimientos necesita optimización para responder mejor a las necesidades cambiantes del entorno tecnológico.	- Automatizar procesos de gestión de requerimientos para mejorar la eficiencia y reducir tiempos de respuesta.
	- Identificación proactiva de problemas recurrentes puede ser mejorada.	- Fortalecer la documentación y seguimiento de casos escalados para mejorar la trazabilidad y el análisis post-incidente.
	- Proceso de gestión de cambios y la interventoría de proveedores deben mantenerse actualizados con avances tecnológicos y mejores prácticas contractuales.	- Mejorar la integración entre gestión de problemas y gestión de cambios para una resolución más efectiva y coordinada.
	- Necesidad de formalizar programas estructurados de capacitación para asegurar el desarrollo de habilidades técnicas y de gestión necesarias.	- Reforzar la planificación estratégica de disponibilidad para alinearla con las necesidades cambiantes del negocio.
<b>Amenazas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Amenazas</b>	- Cumplimiento de leyes y regulaciones relacionadas con la privacidad de datos y seguridad de la información.	- Comunicación y automatización de evaluaciones aún requieren mejoras.
	- Cambios en las políticas de seguridad nacional que exigen ciertas	- Gestión de proyectos y requerimientos necesita optimización

prácticas de ciberseguridad y continuidad operacional.	para responder mejor a las necesidades cambiantes del entorno tecnológico.
- Condiciones económicas que pueden influir en la inversión en tecnología y en la gestión de proveedores.	- Identificación proactiva de problemas recurrentes puede ser mejorada.
- Expectativas cambiantes de los usuarios internos y externos.	- Proceso de gestión de cambios y la interventoría de proveedores deben mantenerse actualizados con avances tecnológicos y mejores prácticas contractuales.
- Rápida evolución tecnológica que requiere adopción proactiva de nuevas tecnologías.	- Necesidad de formalizar programas estructurados de capacitación para asegurar el desarrollo de habilidades técnicas y de gestión necesarias.

Fuente Elaboración propia.

## 9.5 Área de Compras en Compensar

El área de compras de Compensar tiene como principal objetivo asegurar la adquisición de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento óptimo de la organización, garantizando la mejor relación costo-beneficio, calidad y oportunidad en las entregas y se encuentra conformada por un equipo multidisciplinario, que incluye:

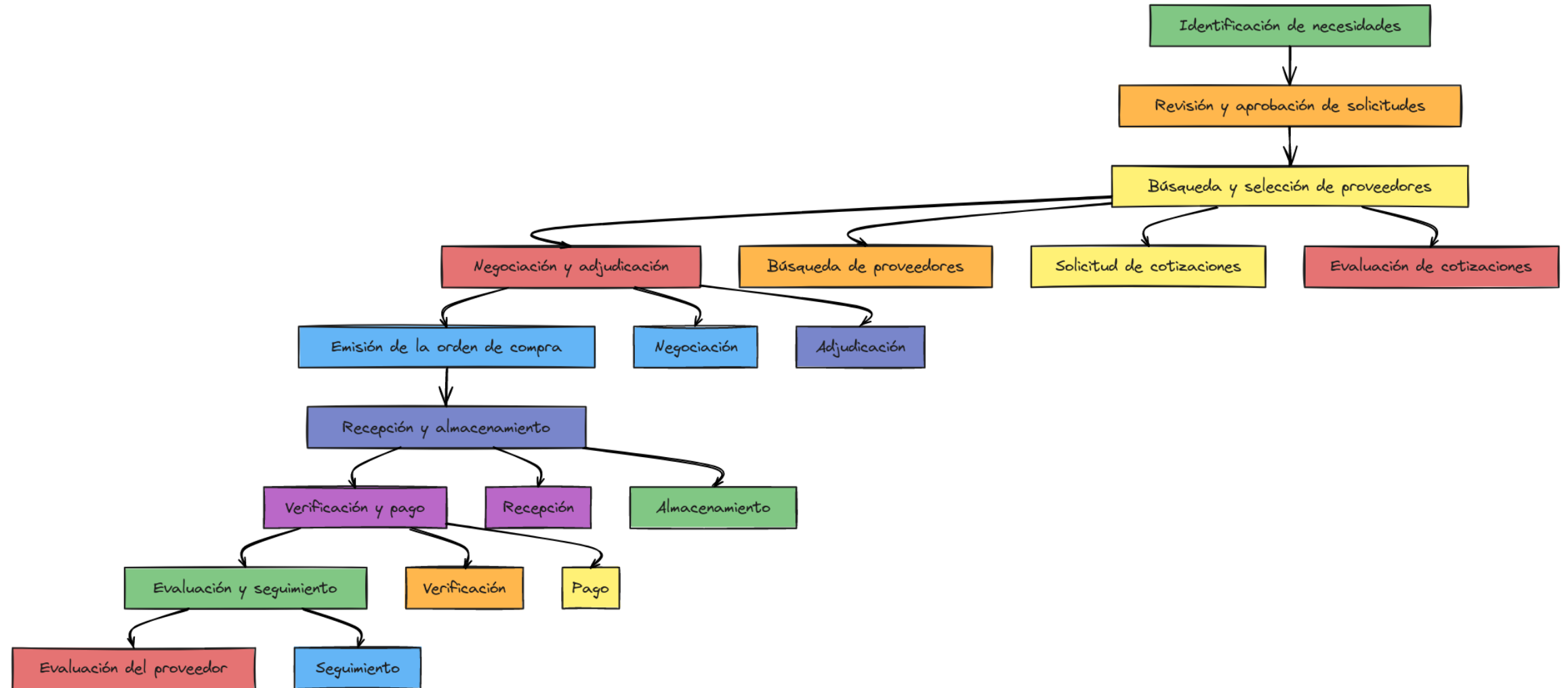
- **Gerente de Compras:** Responsable de la supervisión general del área y de la estrategia de compras.
- **Analistas de Compras:** Encargados de la evaluación de proveedores, gestión de contratos y seguimiento de pedidos.
- **Asistentes de Compras:** Apoyan en tareas administrativas y de coordinación.
- **Coordinadores de Logística y Almacenamiento:** Gestionan la recepción, almacenamiento y distribución de los bienes adquiridos.

### 9.5.1. Proceso de Compras en Compensar

- a. El proceso de compras inicia con la identificación de necesidades por parte de las diferentes áreas de Compensar. Esto se hace mediante solicitudes formales que detallan los bienes o servicios requeridos.
- b. Las solicitudes son revisadas y aprobadas por los directivos correspondientes, asegurando que se ajusten al presupuesto y a los planes estratégicos de la organización
- c. Búsqueda y Selección de Proveedores:
  - Se realiza una búsqueda exhaustiva de proveedores potenciales que puedan cumplir con los requisitos especificados.
  - Se solicita a los proveedores que presenten cotizaciones formales.

- Las cotizaciones recibidas son evaluadas en términos de costo, calidad, tiempos de entrega y condiciones de pago. También se revisan aspectos como la reputación y solidez financiera del proveedor.
- d. Negociación y Adjudicación:**
- **Negociación:** Se negocian los términos y condiciones con los proveedores seleccionados para obtener las mejores condiciones posibles.
  - **Adjudicación:** Se selecciona el proveedor que ofrezca la mejor propuesta y se formaliza el contrato de compra.
- e. Emisión de la Orden de Compra:** Una vez adjudicado el proveedor, se emite una orden de compra formal que detalla los bienes o servicios a adquirir, precios, cantidades, plazos de entrega y condiciones de pago.
- f. Recepción y Almacenamiento:**
- **Recepción:** Los bienes son recibidos en los almacenes de Compensar. Se realiza una inspección para verificar que cumplen con las especificaciones y cantidades acordadas.
  - **Almacenamiento:** Los bienes se almacenan adecuadamente hasta que sean distribuidos a las áreas solicitantes.
- g. Verificación y Pago:**
- **Verificación:** Se verifica que los bienes recibidos cumplan con los términos del contrato.
  - **Pago:** Se procesa el pago al proveedor según las condiciones acordadas en el contrato.
- h. Evaluación y Seguimiento:**
- **Evaluación del Proveedor:** Se evalúa el desempeño del proveedor en términos de calidad, cumplimiento de plazos y servicio postventa.
  - **Seguimiento:** Se lleva un seguimiento continuo para asegurar que los bienes o servicios adquiridos cumplan con los requerimientos a largo plazo.

Figura 8 Proceso área de Compras compensar



Fuente, elaboración propia.

### 9.5.2. Herramientas y Tecnología

El área de compras de Compensar utiliza diversas herramientas tecnológicas para optimizar el proceso de compras, tales como:

- **Sistemas de Gestión de Compras (ERP):** Integrados para manejar la información de proveedores, contratos y órdenes de compra.
- **Plataformas de Licitación Electrónica:** Para facilitar la solicitud y evaluación de cotizaciones.
- **Sistemas de Gestión de Almacenes (WMS):** Para controlar la recepción, almacenamiento y distribución de bienes.

### 9.5.3. Políticas y Normativas

Compensar cuenta con políticas y normativas claras que rigen el proceso de compras, asegurando transparencia, ética y responsabilidad en todas las transacciones. Estas incluyen:

- **Políticas de Ética y Transparencia:** Para evitar conflictos de interés y prácticas corruptas.
- **Normas de Calidad:** Para garantizar que los bienes y servicios adquiridos cumplan con los estándares requeridos.
- **Procedimientos de Auditoría Interna:** Para revisar y mejorar continuamente el proceso de compras.

Los procesos de compras están bien estructurados, siguiendo una serie de pasos claramente definidos que aseguran la eficiencia y la transparencia:

**Tabla 20** Área de compras

<b>Identificación de Necesidades</b>	<b>Inicia con solicitudes formales de las áreas que detallan los bienes o servicios requeridos.</b>
<b>Aprobación de la Solicitud</b>	Las solicitudes son revisadas y aprobadas por los directivos, asegurando alineación con el presupuesto y planes estratégicos.
<b>Búsqueda y Selección de Proveedores</b>	Investigación exhaustiva de proveedores. Solicitud y evaluación de cotizaciones. Selección basada en criterios de costo, calidad, tiempos de entrega y reputación del proveedor.
<b>Negociación y Adjudicación</b>	Negociación de términos y condiciones para obtener las mejores condiciones posibles. Formalización de contratos con los proveedores seleccionados.

<b>Emisión de la Orden de Compra</b>	Detalla bienes o servicios, precios, cantidades, plazos de entrega y condiciones de pago.
<b>Recepción y Almacenamiento</b>	Inspección de bienes recibidos y almacenamiento adecuado hasta su distribución.
<b>Verificación y Pago</b>	Verificación del cumplimiento de los términos del contrato. Procesamiento del pago según las condiciones acordadas.
<b>Evaluación y Seguimiento</b>	Evaluación del desempeño del proveedor. Seguimiento continuo para asegurar el cumplimiento a largo plazo.

Fuente. Elaboración propia

## 9.6 Oportunidades de Mejora en la Gestión y Administración del Conocimiento

A pesar de la estructura sólida y los procesos bien definidos, la gestión y administración del conocimiento en el área de compras de Compensar pueden beneficiarse de mejoras significativas en varios aspectos:

**Tabla 21** *Oportunidades de Mejora en la Gestión y Administración del Conocimiento*

<b>Mejoras Propuestas para el Proceso de Compras</b>	<b>Estado Actual y Descripción</b>
<b>1. Implementación de una Plataforma de Gestión del Conocimiento (KM)</b>	<p><b>Actual Estado:</b> La información puede estar dispersa y no siempre es fácilmente accesible para todos los miembros del equipo.</p> <p><b>Mejora Propuesta:</b> Desarrollar o adoptar una plataforma de KM que centralice y facilite el acceso a la información, permitiendo el intercambio de conocimientos y mejores prácticas.</p>
<b>2. Documentación y Centralización</b>	<p><b>Actual Estado:</b> La documentación puede no estar completamente centralizada o actualizada.</p> <p><b>Mejora Propuesta:</b> Crear un repositorio centralizado para toda la documentación de procesos, políticas y normativas, asegurando que esté siempre actualizada y sea fácilmente accesible.</p>
<b>3. Programas de Capacitación Periódica</b>	<p><b>Actual Estado:</b> La capacitación puede ser esporádica y no siempre enfocada en áreas clave.</p> <p><b>Mejora Propuesta:</b> Ofrecer programas de capacitación continua y específica en áreas críticas como negociación, gestión de proveedores y uso de tecnologías avanzadas.</p>

<b>4. Desarrollo de Competencias Digitales</b>	<b>Actual Estado:</b> Puede haber una falta de competencia en el uso de herramientas tecnológicas avanzadas.
	<b>Mejora Propuesta:</b> Fomentar el desarrollo de competencias digitales entre el personal, asegurando que todos los miembros del equipo sean proficientes en el uso de herramientas tecnológicas modernas.
<b>5. Implementación de Indicadores de Desempeño (KPIs)</b>	<b>Actual Estado:</b> La evaluación de proveedores puede no ser suficientemente detallada.
	<b>Mejora Propuesta:</b> Desarrollar KPIs específicos para evaluar el rendimiento de los proveedores de manera más precisa y detallada.
<b>6. Feedback Continuo</b>	<b>Actual Estado:</b> La retroalimentación con los proveedores puede ser limitada.
	<b>Mejora Propuesta:</b> Establecer un sistema de retroalimentación continua con los proveedores para mejorar la colaboración y resolver problemas de manera proactiva.
<b>7. Uso de Inteligencia Artificial y Machine Learning</b>	<b>Actual Estado:</b> La adopción de IA y ML puede ser limitada o inexistente.
	<b>Mejora Propuesta:</b> Implementar IA y ML para predecir necesidades de compras, optimizar inventarios y mejorar la toma de decisiones.
<b>8. Implementación de Blockchain para Trazabilidad</b>	<b>Actual Estado:</b> La transparencia y trazabilidad pueden depender de procesos manuales.
	<b>Mejora Propuesta:</b> Utilizar tecnología blockchain para asegurar la transparencia y trazabilidad en todo el proceso de compras, desde la solicitud hasta la entrega.
<b>9. Revisión y Actualización Continua de Políticas y Normativas</b>	<b>Actual Estado:</b> Las políticas pueden no revisarse con la frecuencia necesaria.
	<b>Mejora Propuesta:</b> Realizar revisiones periódicas y actualizaciones de las políticas y normativas para mantenerse al día con los cambios en el entorno empresarial y regulatorio.
<b>10. Promoción de Ética y Transparencia</b>	<b>Actual Estado:</b> Las políticas de ética y transparencia pueden no estar suficientemente promocionadas.
	<b>Mejora Propuesta:</b> Refuerzo continuo de las políticas de ética y transparencia mediante campañas internas, capacitación y comunicaciones regulares.

<b>11. Análisis de Riesgos y Planes de Contingencia</b>	<b>Actual Estado:</b> La gestión de riesgos puede no estar formalizada.
	<b>Mejora Propuesta:</b> Realizar análisis de riesgos en cada etapa del proceso de compras y desarrollar planes de contingencia para situaciones imprevistas.

### 9.6.1 Matriz PESTEL para el Área de Compras de Compensar

**Tabla 22** Matriz PESTEL para el Área de Compras de Compensar

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto Potencial</b>
Político	- Cumplimiento de leyes y regulaciones de adquisiciones públicas.	- Necesidad de asegurar que todos los procesos de compras cumplan con las regulaciones locales e internacionales, lo cual puede aumentar la complejidad administrativa.
	- Cambios en políticas gubernamentales que afectan las importaciones y exportaciones.	- Posible impacto en los costos y tiempos de entrega de bienes y servicios adquiridos internacionalmente.
Económico	- Condiciones económicas generales y fluctuaciones del mercado.	- Afectan el presupuesto disponible para compras y la negociación de precios con proveedores.
	- Variación en los tipos de cambio y tasas de interés.	- Impacto en el costo de adquisición de bienes y servicios extranjeros.
Social	- Expectativas cambiantes de los usuarios y empleados respecto a la calidad y ética de las adquisiciones.	- Necesidad de asegurar la transparencia y responsabilidad social en el proceso de compras.
	- Tendencias de consumo responsable y sostenibilidad.	- Mayor demanda de productos y servicios sostenibles, lo que puede influir en la selección de proveedores y criterios de evaluación.
Tecnológico	- Rápido avance tecnológico y la necesidad de adoptar nuevas tecnologías.	- Necesidad de invertir en herramientas avanzadas como IA, ML, blockchain y sistemas de gestión de compras (ERP, WMS) para optimizar los procesos y mantener competitividad.
	- Disponibilidad de plataformas de licitación	- Mejora en la eficiencia operativa y en la transparencia del proceso de compras.

	electrónica y sistemas de gestión de almacenes (WMS).	
Ecológico	- Regulaciones ambientales que afectan la adquisición de bienes y servicios.	- Necesidad de cumplir con normas ambientales, lo que puede requerir ajustes en la selección de proveedores y productos.
	- Creciente enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental.	- Implementación de políticas de compras verdes y selección de proveedores que cumplan con estándares ecológicos.
Legal	- Normativas y políticas de ética y transparencia en las adquisiciones.	- Asegurar el cumplimiento de políticas de ética para evitar conflictos de interés y prácticas corruptas, lo cual puede implicar auditorías y controles más estrictos.
	- Procedimientos de auditoría interna y normativas de calidad.	- Necesidad de mantener documentación rigurosa y realizar evaluaciones continuas para asegurar el cumplimiento de estándares de calidad y procedimientos internos.

Fuente: Elaboración propia.

### 9.6.2 Matriz DOFA para el área de Compras de Compensar

**Tabla 23** Matriz DOFA para el área de Compras de Compensar

<b>Matriz DOFA para el Área de Compras en Compensar</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Debilidades</b>	- Gestión dispersa de la información y documentación.	- Implementación de una Plataforma de Gestión del Conocimiento para centralizar y facilitar el acceso a la información.
	- Capacitación esporádica y no enfocada en áreas clave.	- Desarrollo de programas de capacitación periódica en áreas críticas como negociación y gestión de proveedores.
	- Falta de competencia en el uso de herramientas tecnológicas avanzadas.	- Fomento del desarrollo de competencias digitales para el uso de tecnologías avanzadas en el proceso de compras.
	- Evaluación limitada de proveedores y desempeño.	- Implementación de indicadores de desempeño (KPIs) para una

		evaluación más detallada de los proveedores.
	- Dependencia de procesos manuales para la trazabilidad.	- Uso de tecnología Blockchain para asegurar la trazabilidad y transparencia en el proceso de compras.
	- Políticas y normativas no siempre actualizadas.	- Revisión y actualización continua de políticas y normativas para adaptarse a cambios regulatorios y empresariales.
	- Gestión de riesgos no formalizada.	- Análisis de riesgos y desarrollo de planes de contingencia para situaciones imprevistas en el proceso de compras.
<b>Amenazas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	- Estructura organizativa sólida y equipo multidisciplinario.	- Gestión dispersa de la información y documentación.
	- Procesos bien definidos desde la identificación de necesidades hasta la evaluación de proveedores y recepción de bienes.	- Capacitación esporádica y no enfocada en áreas clave.
	- Uso de tecnología avanzada como ERP, plataformas de licitación electrónica y sistemas WMS.	- Falta de competencia en el uso de herramientas tecnológicas avanzadas.
	- Políticas claras de ética y transparencia.	- Evaluación limitada de proveedores y desempeño.
	- Procedimientos establecidos de auditoría interna.	- Dependencia de procesos manuales para la trazabilidad.
	- Adaptabilidad a cambios en políticas y regulaciones.	- Políticas y normativas no siempre actualizadas.

Esta matriz DOFA refleja las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas específicas del área de Compras de Compensar. Ayuda a identificar áreas donde se puede aprovechar mejoras en la gestión del conocimiento, la tecnología y las prácticas de evaluación de proveedores para optimizar el proceso de adquisiciones y asegurar la eficiencia operativa.

En el área de compras de Compensar a pesar de contar con una estructura sólida y procesos bien definidos la gestión y administración del conocimiento puede beneficiarse significativamente en varios aspectos ya que actualmente, la información se encuentra dispersa y no siempre accesible

para todos los miembros del equipo, lo que dificulta la eficiencia y el intercambio de conocimientos; para abordar esta situación, se propone la implementación de una plataforma de Gestión del Conocimiento (KM) que centralice y facilite el acceso a la información, promoviendo así el intercambio de conocimientos y mejores prácticas.

La documentación en el área de compras también presenta desafíos ya que puede no se encuentra completamente centralizada o actualizada lo que sugiere la creación de un repositorio centralizado para toda la documentación de procesos, políticas y normativas asegurando que esté siempre actualizada y sea fácilmente accesible, sumado a esto, la capacitación en el área de compras es esporádica y no siempre enfocada en áreas clave por lo tanto se recomienda ofrecer programas de capacitación continua y específica en áreas críticas como negociación, gestión de proveedores y uso de tecnologías avanzadas.

En cuanto al desarrollo de competencias digitales, se ha identificado que existe una falta de competencia en el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, por lo tanto, fomentar el desarrollo de competencias digitales entre el personal es crucial para asegurar que todos los miembros del equipo sean proficientes en el uso de herramientas tecnológicas modernas, destacando también la necesidad de desarrollar Indicadores de Desempeño (KPIs) específicos para evaluar el rendimiento de los proveedores de manera más precisa y detallada, mejorando así la evaluación y selección de proveedores.

La retroalimentación con los proveedores es limitada, lo que afecta la colaboración y la resolución proactiva de problemas por tanto, establecer un sistema de retroalimentación continua con los proveedores es esencial para mejorar la colaboración. Además, la adopción de Inteligencia Artificial (IA) y Machine Learning (ML) puede ser limitada o inexistente. Implementar estas tecnologías puede ayudar a predecir necesidades de compras, optimizar inventarios y mejorar la toma de decisiones. La transparencia y trazabilidad también dependen de procesos manuales, por lo que se propone el uso de tecnología blockchain para asegurar estos aspectos en todo el proceso de compras.

Las políticas y normativas pueden no revisarse con la frecuencia necesaria, lo que puede generar desactualización y falta de adaptación a los cambios regulatorios y empresariales. Realizar revisiones periódicas y actualizaciones de las políticas y normativas es esencial. Además, la promoción de ética y transparencia puede no estar suficientemente promovida. Un refuerzo

continuo de las políticas de ética y transparencia mediante campañas internas, capacitación y comunicaciones regulares es necesario para mantener estos valores.

Finalmente, la gestión de riesgos puede no estar formalizada, lo que representa una vulnerabilidad para la organización. Realizar análisis de riesgos en cada etapa del proceso de compras y desarrollar planes de contingencia es fundamental para mitigar posibles problemas y asegurar la continuidad operativa.

### ***9.6.3. Matriz PESTEL para el Área de Compras***

#### **Análisis de Factores Externos:**

En el ámbito político, es crucial cumplir con las leyes y regulaciones de adquisiciones públicas, lo que puede aumentar la complejidad administrativa. Además, los cambios en políticas gubernamentales que afectan las importaciones y exportaciones pueden impactar los costos y tiempos de entrega de bienes y servicios adquiridos internacionalmente.

Desde el punto de vista económico, las condiciones económicas generales y las fluctuaciones del mercado afectan el presupuesto disponible para compras y la negociación de precios con proveedores. La variación en los tipos de cambio y tasas de interés también influye en el costo de adquisición de bienes y servicios extranjeros.

En el ámbito social, las expectativas cambiantes de los usuarios y empleados respecto a la calidad y ética de las adquisiciones requieren asegurar la transparencia y responsabilidad social en el proceso de compras. Las tendencias de consumo responsable y sostenibilidad también influyen en la selección de proveedores y criterios de evaluación, aumentando la demanda de productos y servicios sostenibles.

Tecnológicamente, el rápido avance y la necesidad de adoptar nuevas tecnologías como IA, ML, blockchain y sistemas de gestión de compras (ERP, WMS) son esenciales para optimizar procesos y mantener competitividad. La disponibilidad de plataformas de licitación electrónica y sistemas de gestión de almacenes (WMS) mejora la eficiencia operativa y la transparencia del proceso de compras.

Ecológicamente, las regulaciones ambientales afectan la adquisición de bienes y servicios, requiriendo el cumplimiento de normas ambientales. La implementación de políticas de compras verdes y la selección de proveedores que cumplan con estándares ecológicos son cada vez más importantes.

Legalmente, es necesario asegurar el cumplimiento de normativas y políticas de ética y transparencia en las adquisiciones para evitar conflictos de interés y prácticas corruptas. Los procedimientos de auditoría interna y normativas de calidad requieren una documentación rigurosa y evaluaciones continuas para mantener los estándares de calidad y procedimientos internos.

#### **9.6.4. Matriz DOFA para el Área de Compras**

##### **Fortalezas y Debilidades Internas:**

En términos de fortalezas, el área de compras de Compensar cuenta con una estructura organizativa sólida y un equipo multidisciplinario. Los procesos bien definidos desde la identificación de necesidades hasta la evaluación de proveedores y recepción de bienes, así como el uso de tecnología avanzada como ERP y plataformas de licitación electrónica, son puntos fuertes. Además, las políticas claras de ética y transparencia y los procedimientos establecidos de auditoría interna refuerzan la integridad y transparencia del área. La adaptabilidad a cambios en políticas y regulaciones también es una fortaleza importante.

Sin embargo, hay varias debilidades que necesitan ser abordadas. La gestión dispersa de la información y documentación, la capacitación esporádica y no enfocada en áreas clave, y la falta de competencia en el uso de herramientas tecnológicas avanzadas son áreas críticas a mejorar. La evaluación limitada de proveedores y desempeño, la dependencia de procesos manuales para la trazabilidad, y las políticas y normativas no siempre actualizadas también representan desafíos importantes. Además, la gestión de riesgos no formalizada es una debilidad que debe ser abordada mediante análisis de riesgos y desarrollo de planes de contingencia.

##### **Oportunidades y Amenazas Externas:**

Entre las oportunidades, la implementación de una plataforma de Gestión del Conocimiento, el desarrollo de programas de capacitación periódica, y el fomento del desarrollo de competencias digitales son esenciales para mejorar la eficiencia del área de compras. La implementación de indicadores de desempeño (KPIs), el uso de tecnología Blockchain, y la revisión y actualización continua de políticas y normativas también son oportunidades importantes. Además, el análisis de riesgos y el desarrollo de planes de contingencia pueden mejorar la resiliencia y la capacidad de respuesta del área de compras ante situaciones imprevistas.

En cuanto a amenazas, el cumplimiento de leyes y regulaciones relacionadas con la privacidad de datos y seguridad de la información, los cambios en las políticas de seguridad nacional, las condiciones económicas que pueden influir en la inversión en tecnología, las

expectativas cambiantes de los usuarios internos y externos, y la rápida evolución tecnológica son factores externos que representan riesgos y desafíos para el área de compras.

## **9.7. Situación Actual y Oportunidades de Mejora para la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI**

### **Análisis de Factores Externos:**

En el ámbito político, la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI debe cumplir con leyes y regulaciones relacionadas con la privacidad de datos, seguridad de la información y continuidad del negocio. Las políticas de seguridad nacional pueden exigir ciertas prácticas de ciberseguridad y continuidad operacional. Económicamente, la disponibilidad de recursos financieros afecta la implementación de tecnologías avanzadas y programas de capacitación, y las condiciones económicas generales pueden influir en la inversión en tecnología y en la gestión de proveedores.

Socialmente, la capacitación continua es crucial para mantener al personal de TI actualizado con las últimas tecnologías y mejores prácticas. Las expectativas de los usuarios internos y externos cambian con el tiempo, afectando la demanda de servicios tecnológicos. Tecnológicamente, la adopción proactiva de nuevas tecnologías puede mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante incidentes. La falta de automatización puede aumentar los tiempos de respuesta y la carga de trabajo manual.

Ecológicamente, las operaciones de TI pueden tener un impacto ambiental significativo, relacionado con el consumo de energía y la gestión de desechos electrónicos. La implementación de prácticas de TI verde, como la adopción de centros de datos eficientes en energía y programas de reciclaje de equipos, es esencial. Legalmente, es necesario asegurar el cumplimiento continuo de normativas de privacidad y seguridad de datos, y la gestión de contratos con proveedores es crucial para asegurar la calidad y cumplimiento de los servicios tecnológicos.

### **Fortalezas y Debilidades Internas:**

Entre las fortalezas de la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI, se destaca una estructura robusta y procesos bien definidos para la continuidad y eficiencia de los servicios tecnológicos. La colaboración estrecha con áreas internas y externas facilita la integración de insumos para la Planeación Estratégica de TI (PETI). Además, hay un enfoque en la identificación y priorización de recursos críticos de TI, y procedimientos establecidos para la gestión de incidentes y problemas.

Sin embargo, hay varias debilidades que deben ser abordadas. La alineación continua del PETI con los objetivos de negocio, la comunicación y automatización de evaluaciones, y la gestión de proyectos y requerimientos necesitan mejoras. La identificación proactiva de problemas recurrentes, el proceso de gestión de cambios, y la gestión de riesgos también requieren optimización. Finalmente, la necesidad de formalizar programas estructurados de capacitación es esencial para asegurar el desarrollo de habilidades técnicas y de gestión necesarias.

### **Oportunidades y Amenazas Externas:**

Entre las oportunidades para la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI, se destaca la adopción de tecnologías emergentes para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos, la implementación de capacidades avanzadas de análisis predictivo, y la automatización de procesos de gestión de requerimientos. Fortalecer la documentación y seguimiento de casos escalados, mejorar la integración entre gestión de problemas y gestión de cambios, y reforzar la planificación estratégica de disponibilidad son también oportunidades importantes.

En cuanto a amenazas, el cumplimiento de leyes y regulaciones relacionadas con la privacidad de datos y seguridad de la información, los cambios en las políticas de seguridad nacional, las condiciones económicas que pueden influir en la inversión en tecnología, las expectativas cambiantes de los usuarios internos y externos, y la rápida evolución tecnológica son factores externos que representan riesgos y desafíos para la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI.

La evaluación de la situación actual de la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y del área de compras en Compensar revela varias oportunidades de mejora en la gestión y administración del conocimiento. En el área de compras, a pesar de contar con procesos bien definidos y una estructura sólida, se identifican áreas críticas que requieren atención, como la dispersión de la información, la falta de centralización y actualización de la documentación, y la capacitación esporádica del personal. La implementación de una plataforma de Gestión del Conocimiento (KM) y la creación de un repositorio centralizado para la documentación podrían centralizar y facilitar el acceso a la información, promoviendo el intercambio de conocimientos y mejores prácticas. Además, ofrecer programas de capacitación continua y específica en áreas críticas, así como fomentar el desarrollo de competencias digitales, son esenciales para mejorar la eficiencia y efectividad del equipo de compras.

Otra área clave de mejora es la adopción de tecnologías avanzadas como la Inteligencia Artificial (IA), el Machine Learning (ML) y la tecnología blockchain. Estas herramientas pueden optimizar los procesos de compras, mejorar la toma de decisiones y asegurar la transparencia y trazabilidad en todo el proceso de compras. La implementación de Indicadores de Desempeño (KPIs) específicos y un sistema de retroalimentación continua con los proveedores también son cruciales para evaluar y mejorar el rendimiento de los proveedores. Además, la revisión y actualización continua de políticas y normativas, junto con el refuerzo de las políticas de ética y transparencia, garantizarán que los procesos de compras se mantengan alineados con los cambios regulatorios y empresariales.

En la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI, se destaca la necesidad de mantener la alineación del Plan Estratégico de TI (PETI) con los objetivos de negocio, mejorar la comunicación y automatización de evaluaciones, y optimizar la gestión de proyectos y requerimientos. La adopción proactiva de nuevas tecnologías, la implementación de prácticas de TI verde y el cumplimiento continuo de normativas de privacidad y seguridad de datos son esenciales para mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante incidentes. Fortalecer la documentación y el seguimiento de casos escalados, así como mejorar la integración entre gestión de problemas y gestión de cambios, contribuirán a una resolución más efectiva y coordinada de los problemas.

Tanto el área de compras como la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI en Compensar pueden beneficiarse significativamente de la implementación de mejoras en la gestión y administración del conocimiento, el desarrollo de competencias digitales, la adopción de tecnologías avanzadas y la actualización continua de políticas y normativas. Estas acciones no solo optimizarán los procesos internos y la eficiencia operativa, sino que también asegurarán que la organización se mantenga competitiva y alineada con las mejores prácticas y regulaciones del mercado.

## **10. Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Operaciones y Servicios de Tecnología e Informática y el Área de Compras en Compensar**

Implementar un modelo de gestión del conocimiento en la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y el Área de Compras en Compensar puede transformar la manera en que la organización maneja su conocimiento, mejorando la eficiencia operativa y fomentando la innovación. Este modelo proporciona una estructura clara para capturar, almacenar, distribuir y utilizar el conocimiento, asegurando que se mantenga actualizado y relevante. La colaboración y el compromiso de todos los miembros del equipo son esenciales para el éxito de esta iniciativa.

El conocimiento es uno de los recursos más valiosos de una organización, especialmente en áreas críticas como la gerencia de operaciones y servicios de TI, así como el área de compras. El conocimiento se reconoce ampliamente como uno de los recursos más cruciales para el éxito organizacional, particularmente en áreas estratégicas como la gerencia de operaciones, servicios de tecnología de la información (TI) y compras. Esta afirmación se fundamenta en diversas teorías y estudios académicos que destacan la importancia del conocimiento dentro de las organizaciones.

Según la teoría de los recursos y capacidades, desarrollada por Penrose y Barney, entre otros, los recursos intangibles como el conocimiento organizacional son fuentes fundamentales de ventaja competitiva sostenible. Este enfoque sostiene que las capacidades dinámicas de una organización para gestionar y utilizar eficazmente su conocimiento pueden generar rendimientos superiores y adaptabilidad frente a cambios en el entorno competitivo (Barney, 1991).

En el contexto específico de la gestión de operaciones y servicios de TI, el marco de las capacidades dinámicas es especialmente relevante. Las capacidades dinámicas se refieren a la habilidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para enfrentar rápidamente cambios en el mercado (Teece et al., 1997). En este sentido, el conocimiento dentro de estas áreas críticas no solo implica la acumulación de información y datos, sino también la capacidad de transformar este conocimiento en prácticas y procesos que mejoren la eficiencia operativa y la innovación tecnológica.

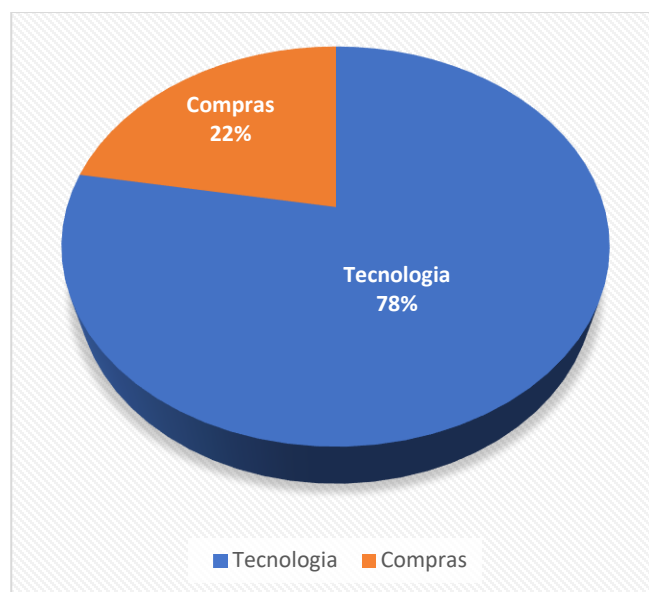
En el ámbito de las compras, la gestión del conocimiento es esencial para optimizar las relaciones con proveedores, identificar oportunidades de costos y mejorar la calidad de los productos y servicios adquiridos. La teoría de la creación de conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi (1995) subraya la importancia de generar, compartir y aplicar conocimiento

dentro de la organización, lo cual es crucial para mejorar la capacidad de las áreas de compras para negociar y gestionar eficazmente las cadenas de suministro.

Por tanto, el conocimiento no solo representa un recurso valioso para las organizaciones en general, sino que su gestión estratégica y su aplicación eficaz son críticas en áreas específicas como la gerencia de operaciones, servicios de TI y compras. Las teorías mencionadas proporcionan un marco sólido para entender cómo el conocimiento puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva y cómo las organizaciones pueden mejorar su desempeño en estas áreas estratégicas mediante la gestión efectiva del conocimiento.

Para proponer el diseño de un modelo de gestión de conocimiento se parte de hacer un análisis de las encuestas realizadas a los funcionarios del área de compras y TI:

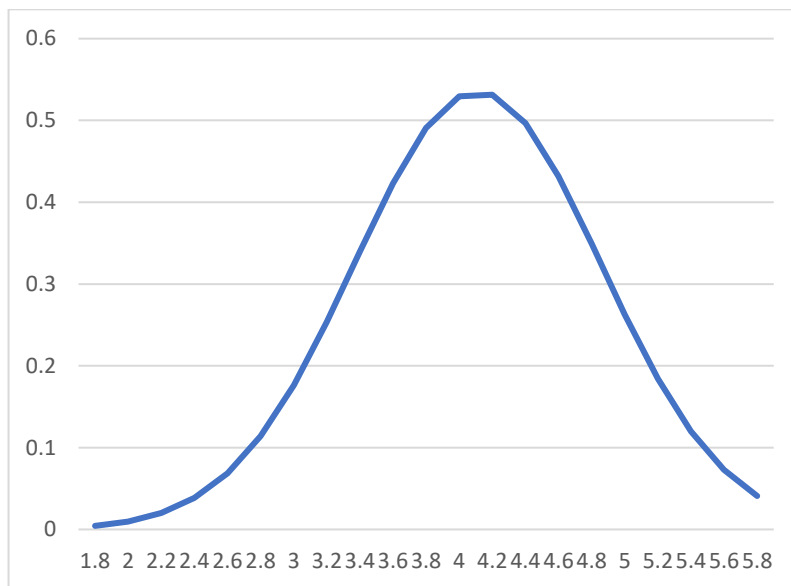
**Figura. 9** Áreas encuestadas



La información proporcionada en la Figura 9 ilustra que el 77.78% de los encuestados pertenecen al área de Tecnología y el 22.22% al área de compras.

Pregunta # 1. ¿Los colaboradores pueden participar en el proceso de creación de nuevos conocimientos?

**Figura 10** Pregunta # 1



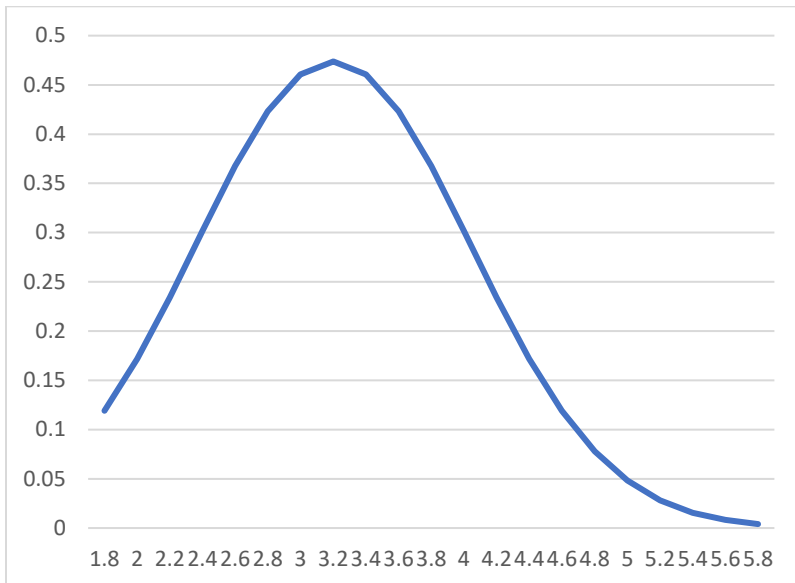
Fuente. Elaboración propia

El promedio obtenido es de 4.11 lo que sugiere que, en promedio, los encuestados tienden a estar de acuerdo en que los colaboradores pueden participar en la creación de nuevos conocimientos y en una escala del 1 al 5, donde 1 puede indicar total desacuerdo y 5 total acuerdo, un promedio de 4.11 indica una inclinación fuerte hacia el acuerdo.

La desviación estándar es aproximadamente 0.745 lo que indica la dispersión de las respuestas respecto al promedio. Una desviación estándar más baja sugiere que las respuestas tienden a estar más cerca del promedio, lo cual podría interpretarse como una consistencia en las opiniones de los encuestados sobre la participación en la creación de conocimientos, para la pregunta # 1 El valor máximo registrado es 5, lo cual significa que al menos algunos encuestados indicaron un acuerdo total con la afirmación de que los colaboradores pueden participar en la creación de nuevos conocimientos, por lo tanto, los resultados sugieren que la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que los colaboradores tienen un papel significativo en la creación de nuevos conocimientos y la baja desviación estándar sugiere que hay consistencia en la opinión de los encuestados, lo cual refuerza la idea de que existe un consenso general sobre este tema en el grupo encuestado; por tanto se puede concluir que la mayoría de los participantes en la encuesta están positivamente inclinados hacia la idea de que los colaboradores pueden contribuir efectivamente al proceso de creación de nuevos conocimientos en algún contexto organizacional o profesional específico.

Pregunta # 2. Conozco de forma clara el proceso para generar nuevo conocimiento de valor para el área.

**Figura 11** Pregunta # 2



Fuente. Elaboración propia.

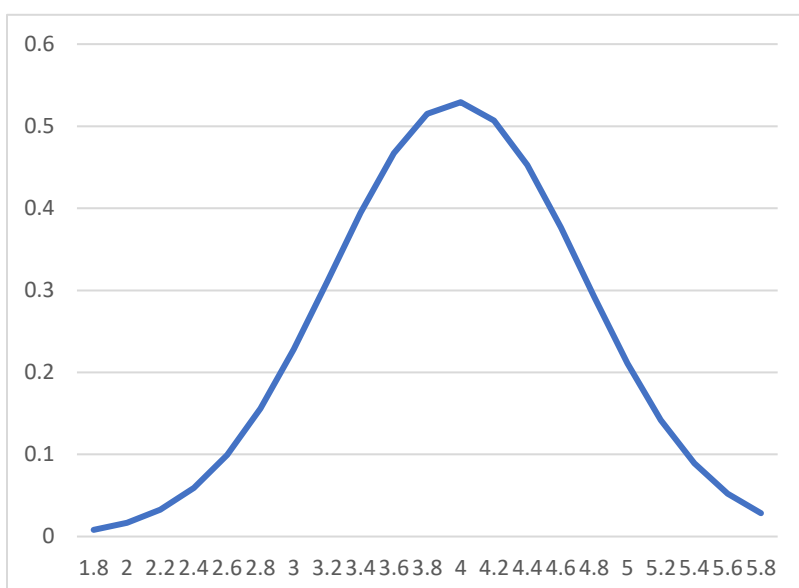
Los resultados muestran que los encuestados tienen una percepción intermedia o no completamente definida respecto a la pregunta: "Conozco de forma clara el proceso para generar nuevo conocimiento de valor para el área." El promedio obtenido es de 3.2, lo cual sugiere una respuesta neutral o moderada en general. Esto indica que hay una falta de consenso claro entre los encuestados sobre la claridad y el entendimiento del proceso para generar nuevo conocimiento de valor.

Además, la desviación estándar de 0.842 señala que las respuestas están dispersas con respecto al promedio. Esta alta variabilidad indica que hay una amplia gama de opiniones entre los encuestados, desde posiblemente en desacuerdo hasta posiblemente de acuerdo con la afirmación de la pregunta. En conjunto, estos resultados revelan una falta de unanimidad o claridad en la percepción de los encuestados respecto a cómo comprenden el proceso para generar nuevo conocimiento de valor para el área.

Por lo tanto, aunque el promedio sugiere una inclinación moderada hacia algún aspecto de la pregunta, la alta desviación estándar indica que hay una considerable variabilidad en cómo los individuos interpretan o responden a esa cuestión específica, reflejando una falta de consenso y una percepción diversa entre los encuestados.

Pregunta # 3 ¿Se cuenta con herramientas que facilitan la comunicación y trabajo colaborativo para documentar el conocimiento generado en el área?

**Figura 12** *Pregunta # 3*



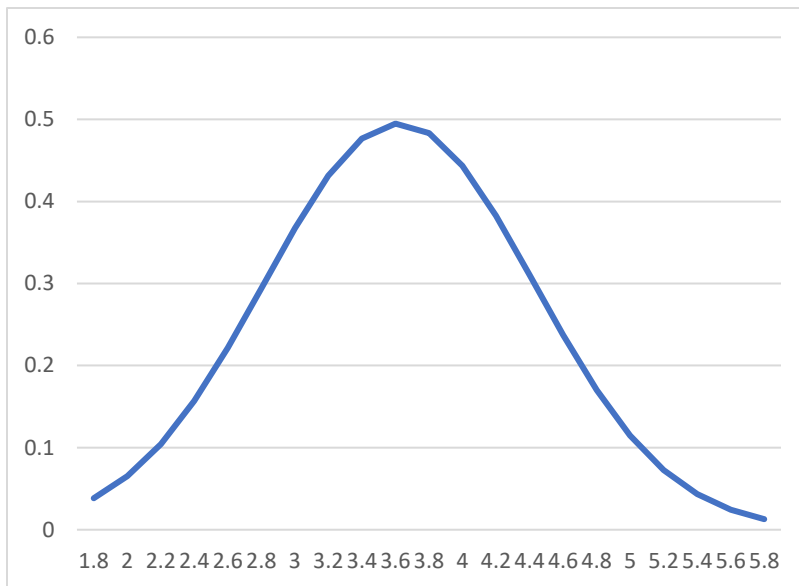
Fuente. Elaboración propia.

El promedio obtenido es 3.98, este valor sugiere que, en promedio, los encuestados están bastante de acuerdo con la afirmación de que la organización promueve el desarrollo de mejoras en los procesos por parte de los colaboradores y que estas mejoras sean documentadas. Un promedio cercano a 4 indica una fuerte tendencia hacia el acuerdo. La desviación estándar es aproximadamente 0.753. Esta medida indica la dispersión de las respuestas en relación con el promedio. Una desviación estándar relativamente baja sugiere que las respuestas están cercanas al promedio, lo que indica cierta consistencia en la opinión de los encuestados.

Por lo tanto, los resultados sugieren que la mayoría de los encuestados perciben que la organización tiene un enfoque positivo hacia el desarrollo de mejoras en los procesos por parte de los colaboradores, y que además se fomente la documentación de estas mejoras. La baja desviación estándar indica que hay consistencia en la percepción de los encuestados. Es decir, la mayoría está alineada en su opinión respecto a cómo la organización maneja este aspecto, los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva entre los encuestados en cuanto a cómo la organización trata el desarrollo de mejoras en los procesos impulsadas por los colaboradores, incluyendo la documentación de estas mejoras.

Pregunta # 4. La empresa valora y fomenta la creación y compartición de conocimiento.

**Figura 13** Pregunta # 4.

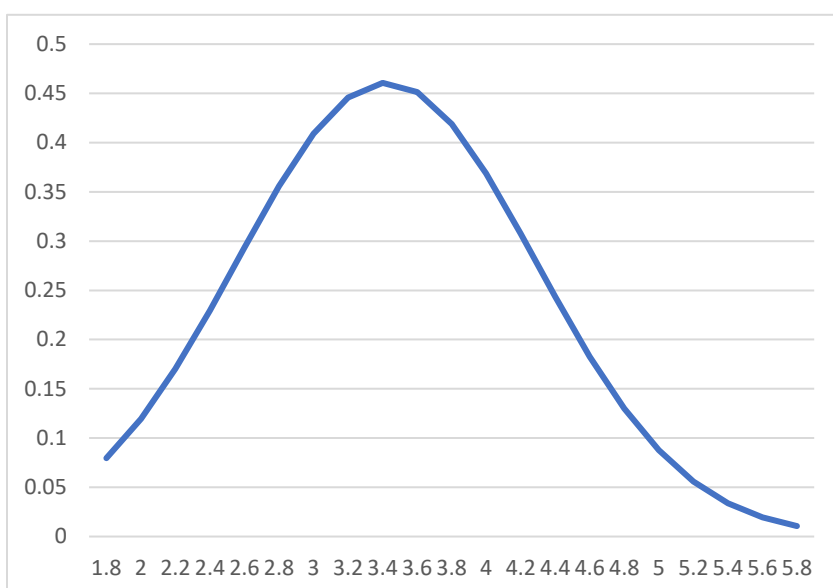


Fuente. Elaboración propia

El promedio obtenido es aproximadamente 3.62, este valor sugiere que, en promedio, los encuestados tienen una percepción moderada hacia la afirmación de que la empresa valora y fomenta la creación y compartición de conocimiento. Un promedio cercano a 3.5 indica una posición intermedia, donde los encuestados no están ni completamente de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación. La desviación estándar es aproximadamente 0.806. Esta medida indica la dispersión de las respuestas en relación con el promedio. Una desviación estándar más alta sugiere que las respuestas están más dispersas, es decir, hay más variabilidad en cómo los encuestados perciben la cuestión en comparación con el promedio. Algunos pueden estar más convencidos de que la empresa valora y fomenta este aspecto, mientras que otros pueden ser más escépticos o menos seguros al respecto, por lo tanto, aunque el promedio indique una inclinación moderada hacia la afirmación, la variabilidad en las respuestas (reflejada en la desviación estándar) sugiere que existe una diversidad de percepciones entre los encuestados respecto a cómo la empresa maneja la creación y compartición de conocimiento.

Pregunta # 5. Existe una política para la conservación, consulta y divulgación del conocimiento en la compañía.

**Figura 14** *Pregunta # 5.*



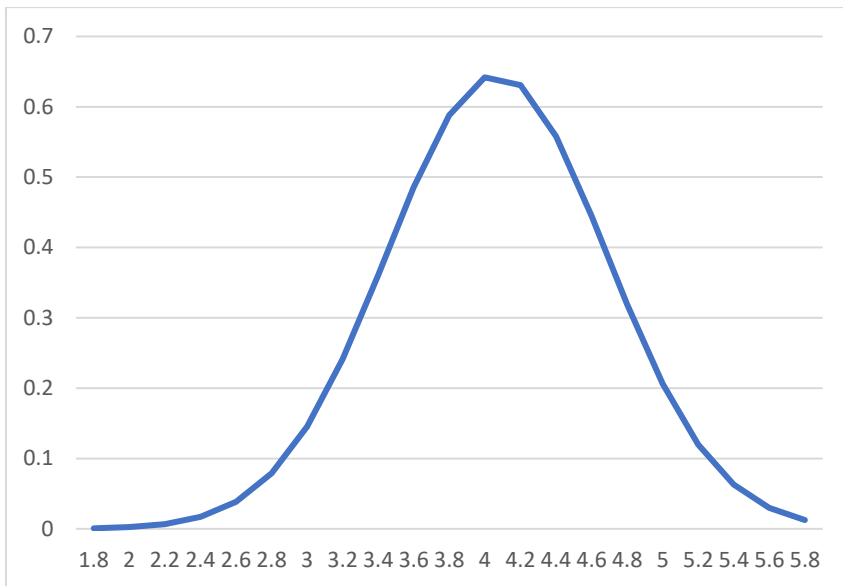
Fuente. Elaboración propia

El promedio obtenido es aproximadamente 3.42 este valor sugiere que, en promedio, los encuestados tienen una percepción intermedia o moderada sobre la existencia de una política para la conservación, consulta y divulgación del conocimiento en la compañía y la desviación estándar es aproximadamente 0.866. Esta medida indica la dispersión de las respuestas en relación con el promedio. Una desviación estándar más alta sugiere que las respuestas están más dispersas, es decir, hay más variabilidad en cómo los encuestados perciben la existencia de esta política en comparación con el promedio.

Los resultados sugieren que los encuestados tienen una percepción moderada o intermedia sobre si la compañía cuenta con una política clara para la conservación, consulta y divulgación del conocimiento. La desviación estándar alta indica que hay una considerable variabilidad en las respuestas. Esto podría significar que algunos encuestados pueden estar más seguros de la existencia y eficacia de esta política, mientras que otros pueden tener dudas o percibir deficiencias en este aspecto, por lo tanto, aunque el promedio indique una percepción moderada sobre la existencia de la política, la alta desviación estándar sugiere que existe una diversidad de opiniones y percepciones entre los encuestados respecto a cómo la compañía gestiona la conservación, consulta y divulgación del conocimiento organizacional.

Pregunta # 6. La organización cuenta con herramientas con las que puede consultar información de la gestión del área.

**Figura 15** *Pregunta # 6.*

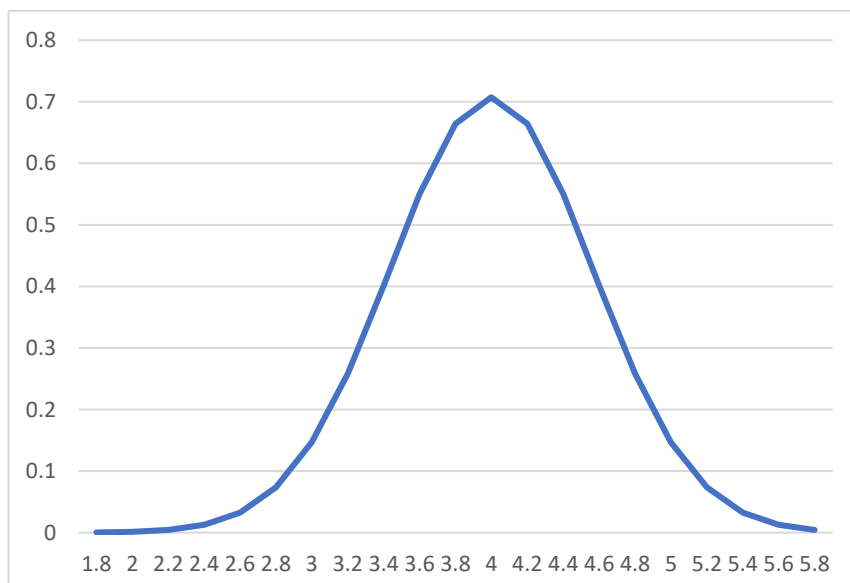


Fuente. Elaboración propia.

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados perciben que la organización efectivamente dispone de herramientas adecuadas para consultar información relacionada con la gestión del área. La baja desviación estándar sugiere que hay consistencia en la opinión de los encuestados respecto a la disponibilidad y efectividad de estas herramientas, por lo tanto, los encuestados muestran un alto grado de acuerdo en que la organización cuenta con herramientas que facilitan la consulta de información sobre la gestión del área, reflejando una percepción positiva y consistente en este aspecto.

Pregunta # 7. La información del equipo se puede acceder fácilmente.

**Figura 16** *Pregunta # 7.*

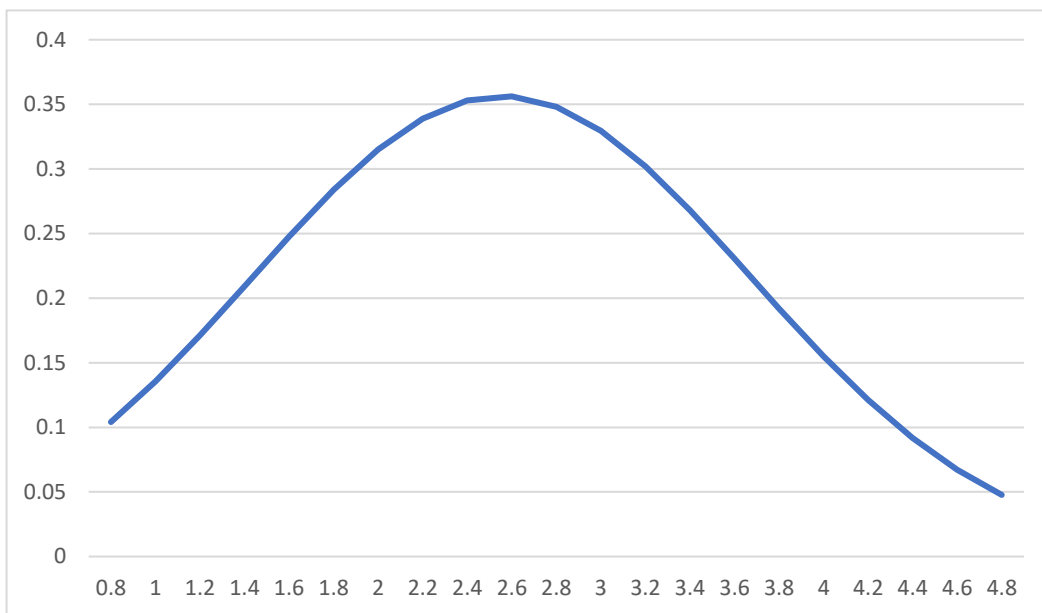


Fuente. Elaboración propia.

Un promedio de 4 indica que, en promedio, los encuestados están bastante de acuerdo en que la información del equipo se puede acceder fácilmente. Esto sugiere una percepción positiva generalizada entre los encuestados sobre la accesibilidad de la información del equipo. La desviación estándar es aproximadamente 0.564. Esta medida indica la dispersión de las respuestas en relación con el promedio. Una desviación estándar relativamente baja sugiere que las respuestas están cercanas al promedio, indicando una consistencia en la percepción de los encuestados.

Pregunta # 8. ¿Se tiene facilidad para acceder a información técnica-científica que genere valor a su gestión (suscripciones - sociedades - revistas)?

**Figura 17** Pregunta # 8.



Fuente. Elaboración propia.

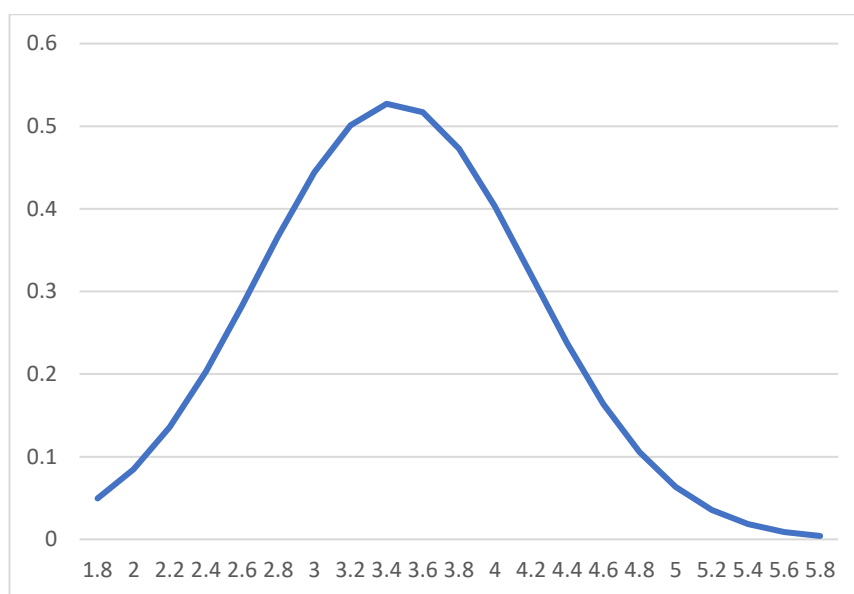
Los encuestados tienden a encontrar cierta dificultad para acceder a información técnica-científica relevante para su gestión. Un promedio cercano al punto medio de la escala (2.5) indica que, aunque hay algún acceso, no es óptimo y puede haber barreras o limitaciones que dificultan la obtención de información valiosa. El valor de desviación 1,119162746 relativamente alto sugiere que las experiencias de los encuestados varían significativamente; algunos pueden encontrar muy fácil acceder a esta información, mientras que otros pueden encontrarlo muy difícil. Esta dispersión en las respuestas podría estar relacionada con diferencias en los recursos disponibles, las competencias digitales, o el conocimiento de las fuentes de información técnica-científica.

En conclusión, aunque el acceso a la información técnica-científica es posible, no es suficientemente fácil para todos los encuestados, y hay una notable variabilidad en las experiencias

individuales. Esto indica la necesidad de mejorar los canales de acceso a estas fuentes de información y proporcionar apoyo adicional para aquellos que enfrentan mayores dificultades. Estas mejoras podrían incluir la negociación de suscripciones institucionales a revistas y sociedades científicas, la creación de una biblioteca digital accesible, y la capacitación en el uso de bases de datos y recursos en línea.

Pregunta # 9. ¿Se realizan reuniones o sesiones específicas para compartir y discutir conocimientos relevantes?

**Figura 18** Pregunta # 9.

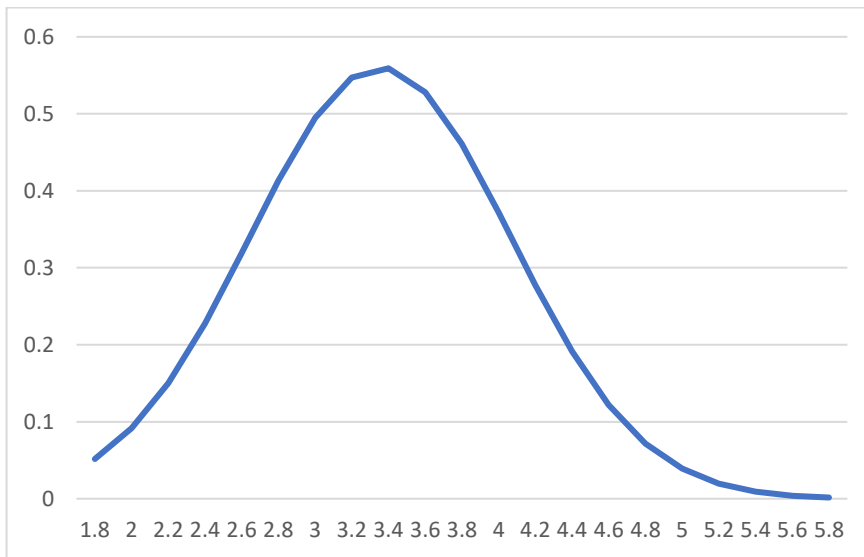


Fuente. Elaboración propia.

El promedio de 3,4444 indica que las reuniones o sesiones específicas para compartir y discutir conocimientos se realizan con una frecuencia moderada a alta. Este resultado sugiere que hay un reconocimiento significativo de la importancia de estas actividades en la organización, y que estas reuniones son una práctica relativamente común. La desviación estándar de 0,757 es relativamente baja, lo que implica que la mayoría de los encuestados tienen percepciones similares sobre la frecuencia de estas reuniones o sesiones. Esta baja variabilidad en las respuestas sugiere un consenso sobre la existencia y regularidad de estas actividades, indicando una práctica institucionalizada en la organización.

Pregunta # 10 La organización cuenta con campañas de retención divulgación y preservación del conocimiento

**Figura 19** Pregunta # 10

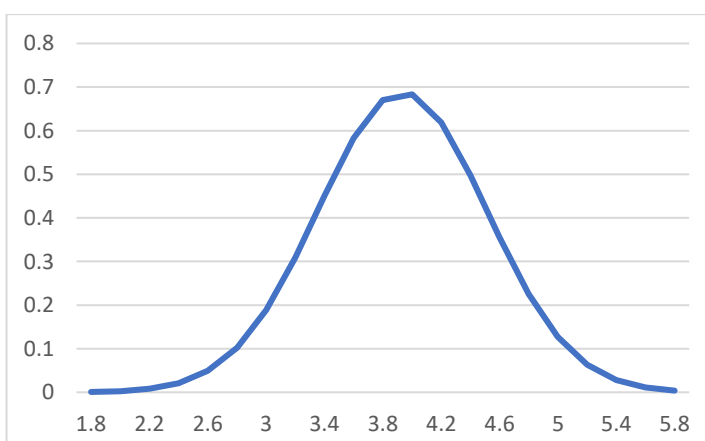


Fuente. Elaboración propia.

La combinación de un promedio de 3.36 con una desviación estándar de 0.71 indica que, en general, los encuestados perciben que la organización tiene campañas de retención, divulgación y preservación del conocimiento, aunque estas no son percibidas de manera contundente ni particularmente sobresaliente. Para la organización, estos resultados sugieren que si bien hay una base establecida para las campañas de retención, divulgación y preservación del conocimiento, hay espacio para mejoras. Es probable que algunos encuestados vean áreas donde se podría intensificar o mejorar estas campañas para aumentar la efectividad y el impacto, por tanto, la organización podría beneficiarse de analizar en detalle estas áreas de mejora potenciales, ya sea a través de encuestas adicionales, grupos focales, o análisis más detallados de los actuales procesos y estrategias de conocimiento.

Pregunta # 11 Los colaboradores pueden acceder la información y documentación de conocimiento del área de una forma fácil y centralizada.

**Figura 20** Pregunta # 11



Fuente. Elaboración propia.

La combinación de un promedio de 3.93 con una desviación estándar de 0.58 indica que, en general, los colaboradores perciben que pueden acceder a la información y documentación del área de manera fácil y centralizada. La mayoría de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que refleja una percepción positiva sobre los sistemas y procesos de acceso a la información en la organización.

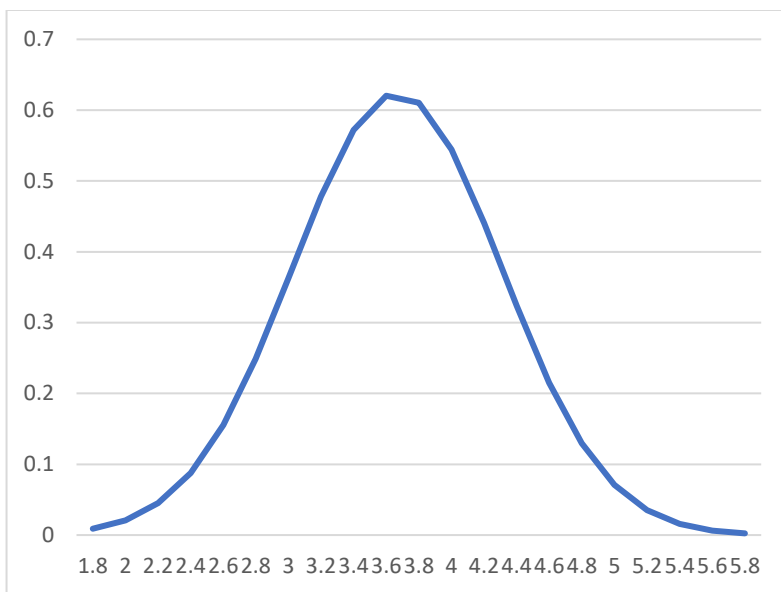
Para la organización, estos resultados sugieren que los sistemas actuales para acceder a la información y documentación del conocimiento del área están funcionando bien y son valorados positivamente por los colaboradores. Sin embargo, aunque las valoraciones son buenas, siempre hay espacio para mejoras. La organización podría seguir evaluando y refinando estos sistemas para mantener y, si es posible, mejorar la percepción positiva.

La baja variabilidad en las respuestas sugiere que no hay una división significativa de opiniones, lo cual es positivo, ya que muestra una satisfacción generalizada. Mantener esta tendencia y explorar posibles mejoras incrementales podría ser beneficioso para mantener la eficiencia y satisfacción de los colaboradores en este aspecto.

Por tanto, los resultados indican una valoración bastante positiva sobre la facilidad y centralización del acceso a la información y documentación del área dentro de la organización. Con un promedio alto y una desviación estándar baja, se observa un consenso general entre los colaboradores sobre la efectividad de los sistemas de acceso a la información. La organización debería considerar mantener y mejorar estos sistemas para continuar facilitando el acceso eficiente a la información para sus colaboradores.

Pregunta # 12. ¿Existe información que le permite mejorar su gestión en el área de trabajo?

***Figura 21*** Pregunta # 12



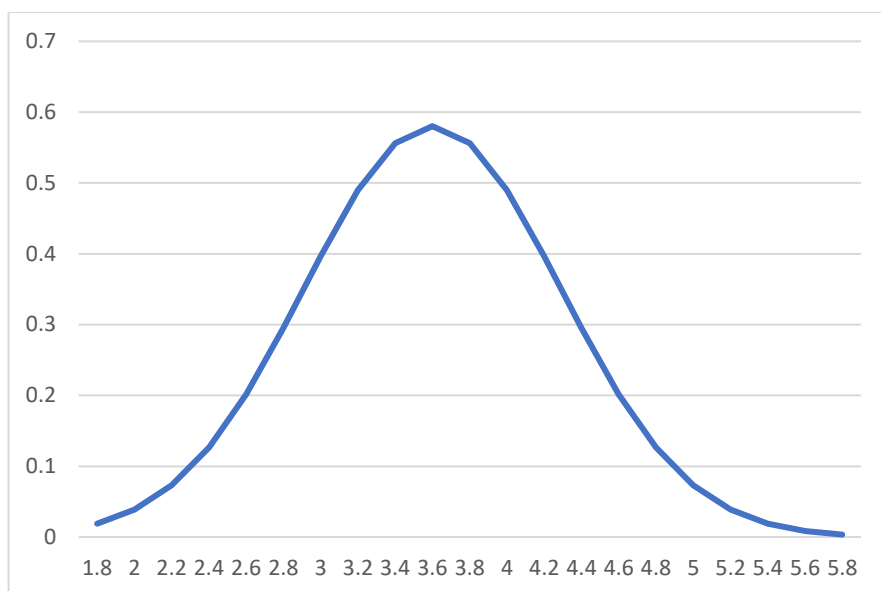
Fuente. Elaboración propia.

La combinación de un promedio de 3.67 con una desviación estándar de 0.64 indica que, en general, los colaboradores perciben que existe información que les permite mejorar su gestión en el área de trabajo. Sin embargo, este promedio sugiere una percepción positiva moderada, lo que implica que hay espacio para mejorar en la disponibilidad o calidad de esta información. La variabilidad moderada en las respuestas indica que no todos los colaboradores están completamente de acuerdo, y algunos pueden tener experiencias o percepciones diferentes sobre la utilidad de la información disponible. Para la organización, estos resultados sugieren que aunque hay una base de información que ayuda a los colaboradores a mejorar su gestión, podría ser beneficioso revisar y posiblemente aumentar la accesibilidad, calidad o relevancia de esta información. La variabilidad en las respuestas sugiere que no todos los colaboradores tienen la misma percepción, por lo que la organización podría investigar más a fondo para entender y abordar las necesidades específicas de aquellos que no están completamente satisfechos.

Por tanto, los resultados indican una valoración moderadamente positiva sobre la existencia de información que permite a los colaboradores mejorar su gestión en el área de trabajo. Con un promedio de 3.67 y una desviación estándar de 0.64, se observa una percepción general positiva, pero con espacio para mejoras. La organización debería considerar evaluar y posiblemente mejorar la disponibilidad y calidad de la información proporcionada para apoyar mejor a los colaboradores en su gestión diaria.

Pregunta # 13. La información que se tiene documentada es pertinente y actualizada para apoyar la gestión de sus funciones

**Figura 22** Pregunta # 13



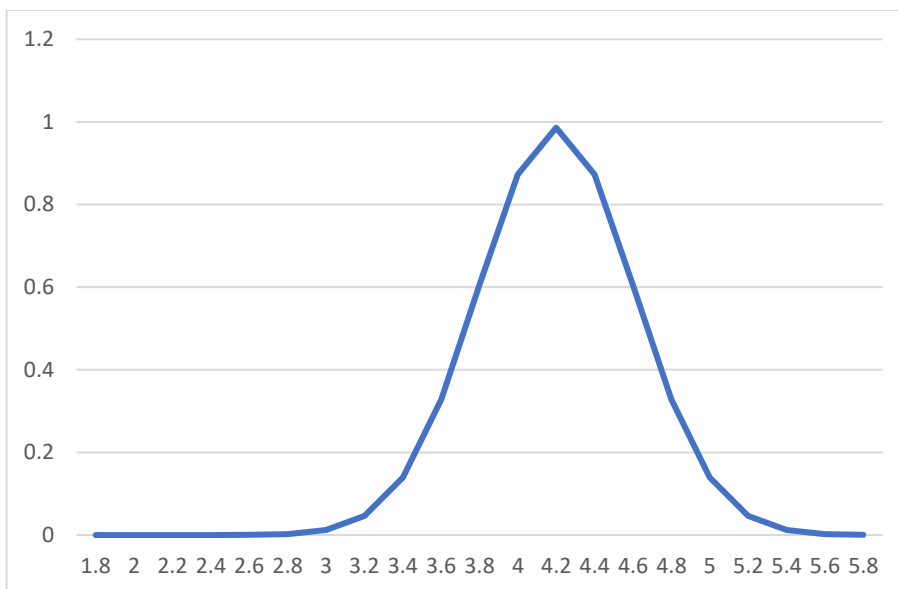
Fuente. Elaboración propia.

La combinación de un promedio de 3.6 con una desviación estándar de 0.69 indica que, en general, los colaboradores perciben que la información documentada es pertinente y actualizada para apoyar la gestión de sus funciones, pero hay margen para mejorar. La percepción es moderadamente positiva, lo que implica que, aunque la mayoría de los colaboradores considera que la información es adecuada, algunos pueden encontrar áreas donde la pertinencia o actualización de la información podría ser mejorada.

Para la organización, estos resultados sugieren que la documentación actual es útil y relevante para la mayoría de los colaboradores, pero no de manera óptima. La variabilidad en las respuestas indica que no todos los colaboradores están igualmente satisfechos con la pertinencia y actualización de la información. La organización podría beneficiarse de un análisis más profundo para identificar las áreas específicas donde la información podría ser mejorada en términos de relevancia y actualidad, en conclusión, los resultados indican una valoración moderadamente positiva sobre la pertinencia y actualización de la información documentada para apoyar la gestión de funciones. Con un promedio de 3.6 y una desviación estándar de 0.69, se observa una percepción general favorable, pero con espacio para mejoras. La organización debería considerar evaluar más a fondo las necesidades de los colaboradores y actualizar o mejorar la documentación según sea necesario para asegurar que todos los colaboradores tengan acceso a información que sea tanto pertinente como actualizada para apoyar eficazmente sus funciones.

Pregunta # 14. Se cuenta con herramientas que facilitan la comunicación y trabajo colaborativo para documentar el conocimiento generado en el área

**Figura 23** Pregunta # 14



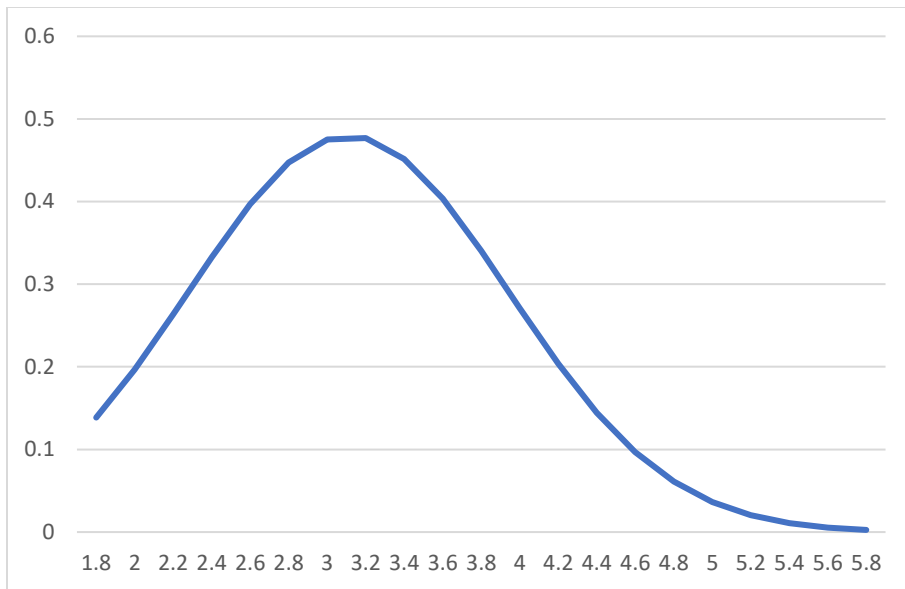
Fuente. Elaboración propia.

La combinación de un promedio de 4.2 con una desviación estándar de 0.40 indica que, en general, los colaboradores perciben que hay herramientas adecuadas y efectivas para facilitar la comunicación y el trabajo colaborativo en la documentación del conocimiento generado en el área. La alta valoración y la baja variabilidad en las respuestas indican un consenso positivo generalizado sobre la efectividad de estas herramientas. Para la organización, estos resultados son muy alentadores, ya que sugieren que las herramientas actuales están cumpliendo bien su propósito y son valoradas positivamente por los colaboradores. Este consenso positivo sugiere que la organización ha implementado efectivamente herramientas de comunicación y colaboración que son vistas como beneficiosas y útiles para documentar el conocimiento.

Los resultados indican una valoración muy positiva sobre la disponibilidad y efectividad de herramientas que facilitan la comunicación y el trabajo colaborativo para documentar el conocimiento generado en el área. Con un promedio de 4.2 y una desviación estándar de 0.40, se observa un consenso general favorable y una percepción positiva sólida entre los colaboradores. La organización debería continuar apoyando y posiblemente expandiendo el uso de estas herramientas para mantener y mejorar la satisfacción y la eficiencia en la documentación del conocimiento.

Pregunta # 15. La empresa cuenta con un procedimiento para documentar los casos de éxito gestionados por el área.

**Figura 24** Pregunta # 15



Fuente. Elaboración propia.

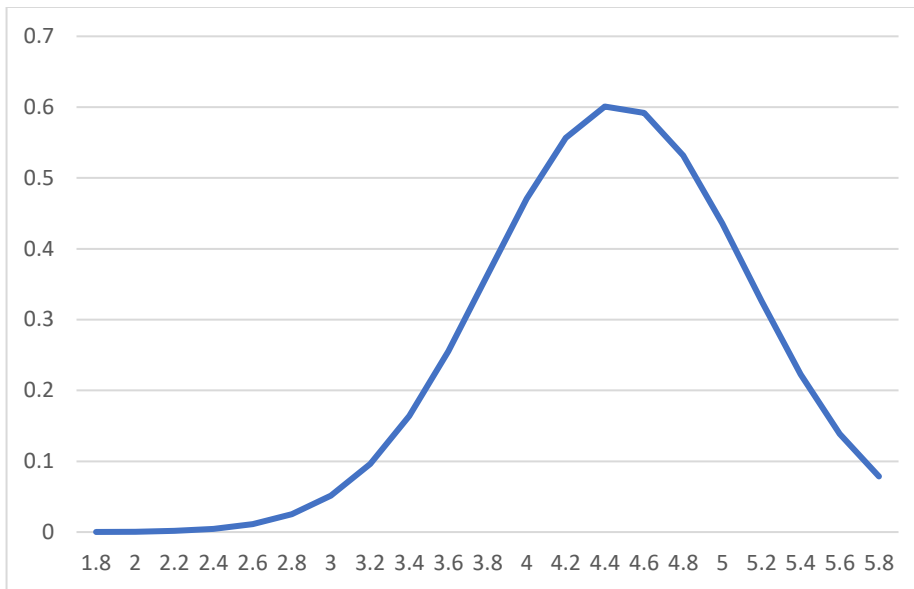
La combinación de un promedio de 3.11 con una desviación estándar de 0.83 indica que, en general, los colaboradores tienen una percepción neutral respecto a la existencia de un procedimiento para documentar los casos de éxito. La variabilidad en las respuestas sugiere que algunos colaboradores pueden estar al tanto de tales procedimientos y considerarlos efectivos, mientras que otros pueden no estar tan seguros o no tener acceso a esta información.

Para la organización, estos resultados sugieren que podría haber una falta de conocimiento o inconsistencia en la implementación del procedimiento para documentar los casos de éxito. La empresa podría beneficiarse de revisar y reforzar la comunicación sobre este procedimiento, asegurándose de que todos los colaboradores estén informados y tengan acceso a las herramientas necesarias para documentar estos casos de manera efectiva.

Los resultados indican una percepción neutral sobre la existencia de un procedimiento para documentar los casos de éxito gestionados por el área, con un promedio de 3.11 y una desviación estándar de 0.83. La variabilidad en las respuestas sugiere que no todos los colaboradores están igualmente informados o convencidos de la existencia y efectividad de dicho procedimiento. La organización debería considerar evaluar y mejorar la comunicación y la implementación de este procedimiento para asegurar que todos los colaboradores estén alineados y puedan contribuir a la documentación de los casos de éxito de manera uniforme y efectiva.

Pregunta # 16. La empresa proporciona programas de formación y desarrollo para mejorar las habilidades y conocimientos del personal

*Figura 25 Pregunta # 16*



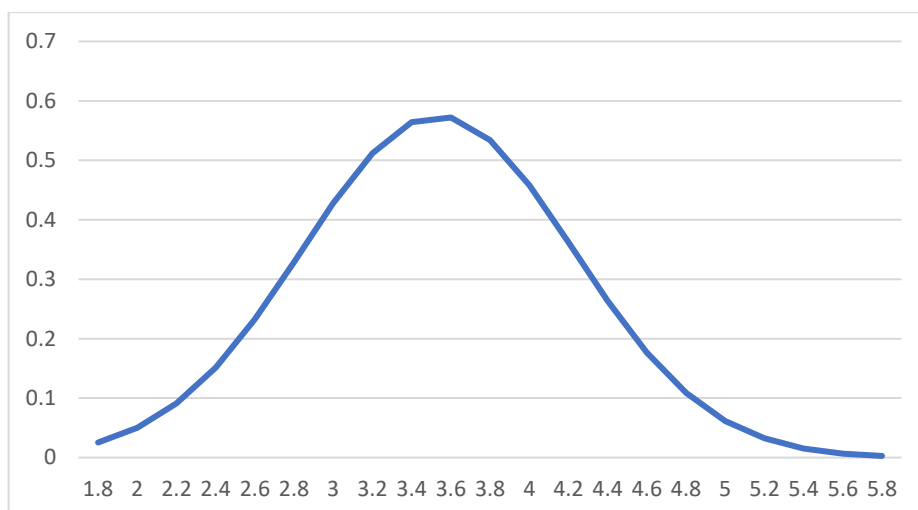
Fuente. Elaboración propia.

La combinación de un promedio de 4.47 con una desviación estándar de 0.66 indica que, en general, los colaboradores perciben que la empresa proporciona programas de formación y desarrollo efectivos para mejorar sus habilidades y conocimientos. La alta valoración sugiere una percepción sólida y positiva de estos programas, aunque la variabilidad moderada en las respuestas indica que algunas personas pueden tener experiencias ligeramente diferentes, posiblemente dependiendo de su área de trabajo o nivel dentro de la empresa. Para la organización, estos resultados son muy alentadores, ya que sugieren que los programas de formación y desarrollo están bien valorados por los colaboradores y son considerados efectivos para mejorar sus habilidades y conocimientos. La organización debería continuar ofreciendo y posiblemente expandiendo estos programas para mantener y aumentar la satisfacción de los empleados. También podría ser útil investigar las áreas donde hay variabilidad en las percepciones para asegurar que todos los colaboradores tengan acceso equitativo a estas oportunidades de desarrollo.

Los resultados indican una valoración muy positiva sobre los programas de formación y desarrollo proporcionados por la empresa, con un promedio de 4.47 y una desviación estándar de 0.66. La percepción general es favorable, aunque con alguna variabilidad, sugiriendo que la mayoría de los colaboradores están satisfechos con las oportunidades de desarrollo que la empresa ofrece. La organización debería continuar apoyando estos programas y buscar formas de hacerlos aún más accesibles y efectivos para todos los empleados.

Pregunta # 17. La organización valida el conocimiento adquirido para la gestión de sus funciones

**Figura 26** Pregunta # 17



Fuente. Elaboración propia.

Para la organización, estos resultados sugieren que aunque hay un proceso de validación del conocimiento adquirido, podría ser beneficioso revisar y mejorar este proceso para asegurarse de que todos los colaboradores lo perciban como suficiente y efectivo. La variabilidad en las respuestas indica que no todos los colaboradores tienen la misma percepción, lo que puede deberse a diferencias en la implementación o comunicación del proceso de validación en diferentes áreas de la organización. Los resultados indican una valoración moderadamente positiva sobre la validación del conocimiento adquirido para la gestión de funciones dentro de la organización, con un promedio de 3.53 y una desviación estándar de 0.69. La percepción general es favorable, pero con espacio para mejoras. La organización debería considerar evaluar y mejorar el proceso de validación del conocimiento para asegurar que todos los colaboradores lo perciban como completo y efectivo, lo que podría implicar una mejor comunicación y una implementación más uniforme en todas las áreas de la organización.

Pregunta # 18 La empresa fomenta una cultura que valore el aprendizaje continuo y la innovación

**Figura 27** Pregunta # 18

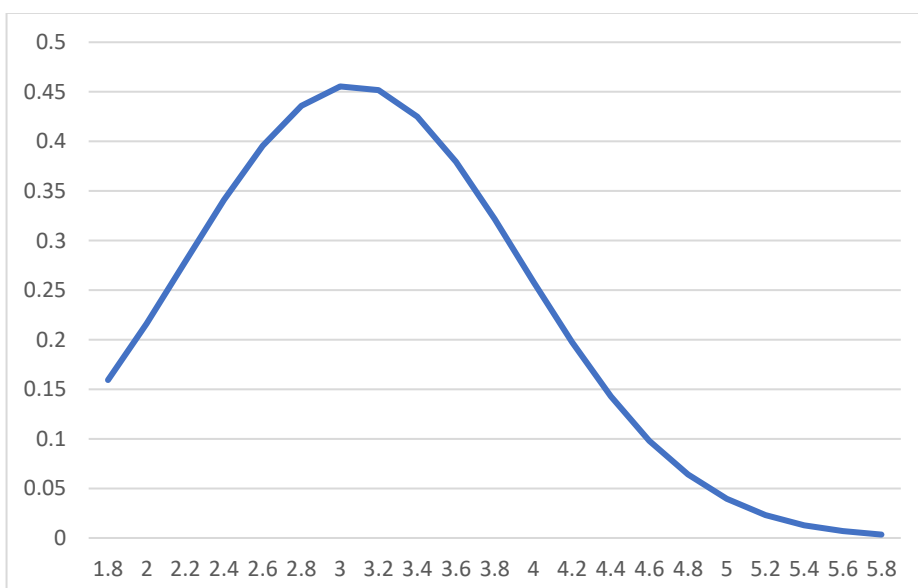


Fuente. Elaboración propia.

Los resultados de la pregunta sobre si la empresa fomenta una cultura que valore el aprendizaje continuo y la innovación muestran un promedio de 4.04, con una desviación estándar de 0.60. Este promedio sugiere que, en general, los encuestados tienen una percepción positiva de que la empresa sí promueve estas prácticas. En una escala típica de evaluación, donde 1 representa "no fomenta en absoluto" y 5 indica "fomenta completamente", un promedio por encima de 4 indica una aceptación favorable de la cultura organizacional en términos de apoyo al aprendizaje continuo y la innovación. La desviación estándar de 0.60 señala la dispersión de las respuestas alrededor del promedio. Esta medida indica que hay cierta variabilidad en las opiniones de los encuestados sobre la cultura de la empresa en estos aspectos específicos. Una desviación estándar más alta puede reflejar que algunas respuestas están más alejadas del promedio, sugiriendo que existen percepciones más divergentes entre los encuestados en cuanto a cómo perciben la cultura organizacional respecto al aprendizaje continuo y la innovación.

Pregunta # 19. Se reconocen y premian las contribuciones significativas al conocimiento y la mejora continua

**Figura 28** Pregunta 19

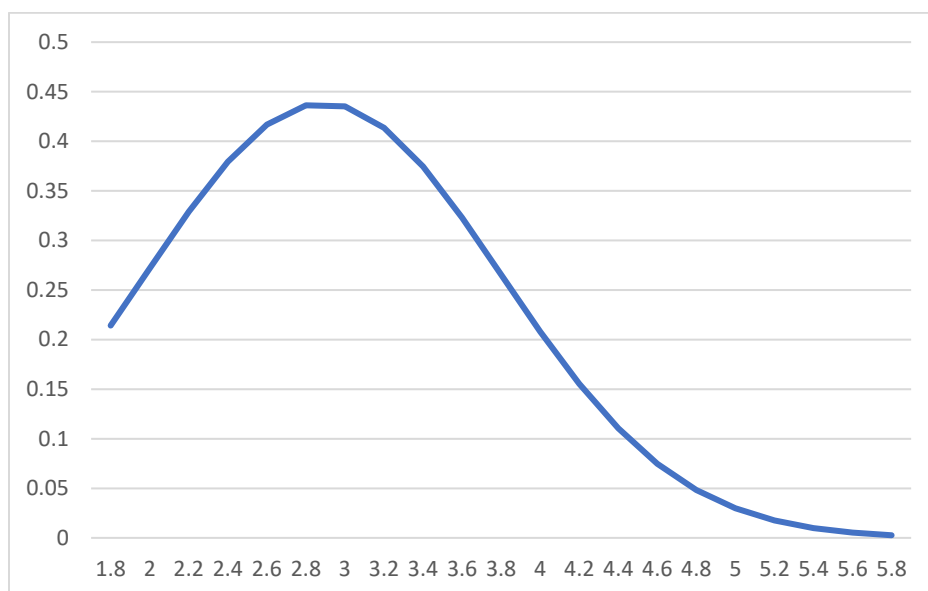


Fuente. Elaboración propia.

Los resultados de la pregunta "¿Se reconocen y premian las contribuciones significativas al conocimiento y la mejora continua?" muestran un promedio de 3.07 y una desviación estándar de 0.87. En una escala típica de evaluación donde 1 podría significar "no se reconocen ni premian en absoluto" y 5 podría significar "se reconocen y premian completamente", un promedio alrededor de 3 indica que la percepción está más hacia el centro de la escala, mostrando una respuesta menos definida en comparación con la pregunta anterior sobre la cultura de aprendizaje continuo y la innovación. La desviación estándar de 0.87 indica que las respuestas están más dispersas en comparación con la pregunta anterior. Esto sugiere que hay una mayor variabilidad en las opiniones de los encuestados sobre si las contribuciones al conocimiento y la mejora continua son adecuadamente reconocidas y premiadas en la empresa.

Pregunta # 20 Existe un sistema formal de retroalimentación para evaluar y mejorar la gestión del conocimiento en la empresa

**Figura 29** Pregunta # 20



Fuente. Elaboración propia.

Los resultados de la pregunta sobre la existencia de un sistema formal de retroalimentación para evaluar y mejorar la gestión del conocimiento sugieren que, en promedio, los encuestados tienen una percepción neutral a ligeramente negativa en cuanto a la existencia de un sistema formal de retroalimentación para la gestión del conocimiento. En una escala típica de evaluación donde 1 podría significar "no existe en absoluto" y 5 podría significar "existe completamente", un promedio alrededor de 2.89 indica que la percepción está más hacia el lado neutral a negativo, mostrando una falta de claridad o insatisfacción con respecto a la formalidad y efectividad del sistema de retroalimentación en la empresa.

La desviación estándar de 0.91 indica que las respuestas están bastante dispersas en torno al promedio. Esto sugiere que hay una variabilidad significativa en las opiniones de los encuestados sobre la presencia y calidad del sistema formal de retroalimentación para la gestión del conocimiento en la organización, por tanto, el promedio de 2.89 refleja una percepción generalmente neutra a negativa respecto a la existencia de un sistema formal de retroalimentación para la gestión del conocimiento. La alta desviación estándar indica que existe

una diversidad de opiniones entre los encuestados, señalando posibles áreas de mejora o inconsistencias en la implementación y percepción de este sistema dentro de la empresa. En conclusión, los resultados reflejan que la organización ha adoptado la práctica de realizar reuniones o sesiones específicas para compartir y discutir conocimientos relevantes de manera bastante regular. La baja desviación estándar sugiere que esta práctica es consistente a lo largo de la organización, lo cual es positivo para la difusión de conocimiento y la colaboración. Sin embargo, dado que el promedio no llega a 4 o más, hay margen para incrementar la frecuencia de estas reuniones para asegurar un mayor intercambio de conocimientos.

Los resultados de la encuesta reflejan una percepción predominantemente positiva entre los encuestados respecto a varios aspectos relacionados con la creación y gestión del conocimiento en la organización. La mayoría de los encuestados están de acuerdo en que los colaboradores pueden participar en la creación de nuevos conocimientos, perciben que existen herramientas adecuadas para la consulta y gestión de información del área, y consideran que la información del equipo es accesible. Sin embargo, hay cierta variabilidad en las respuestas sobre el conocimiento claro del proceso para generar nuevo conocimiento de valor, la valoración de la creación y compartición de conocimiento por parte de la empresa, y la existencia de una política clara para la conservación, consulta y divulgación del conocimiento, lo que sugiere áreas de mejora para lograr una mayor unanimidad y claridad en estos aspectos.

Partiendo de lo anterior a continuación se realiza la propuesta del programa de gestión de conocimiento para las áreas TI y de Compras de Compensar Salud. Para mejorar la gestión y administración del conocimiento en el área de compras y **para la Gerencia de Operaciones y Servicios de Tecnología e Informática** de Compensar, considerando las oportunidades identificadas, se proponen los siguientes componentes:

### **10.1. Componentes del Modelo de Gestión del Conocimiento**

Para organizar la información de manera clara y concisa, se presenta a continuación los componentes del Modelo de Gestión del Conocimiento y la Propuesta de Implementación para el Equipo de Compras y Gerencia de Operaciones Servicios TI.

**Tabla 24** *Componentes Modelo de Gestión del Conocimiento*

<b>Componentes del Modelo de Gestión del Conocimiento</b>	<b>Descripción</b>
---	--------------------

<b>1. Captura del Conocimiento</b>	<b>Recolección de Datos:</b> Implementar sistemas de gestión documental y bases de datos para centralizar la información y los conocimientos existentes en la organización.
	<b>Entrevistas y Encuestas:</b> Realizar entrevistas con expertos internos y encuestas a empleados para identificar conocimientos tácitos y explícitos.
<b>2. Almacenamiento del Conocimiento</b>	<b>Base de Datos Centralizada:</b> Crear una base de datos centralizada y accesible que almacene documentos, políticas, procedimientos y mejores prácticas.
	<b>Repositorio de Conocimiento:</b> Desarrollar un repositorio digital con manuales, guías, estudios de caso y lecciones aprendidas.
<b>3. Distribución del Conocimiento</b>	<b>Plataforma de Colaboración:</b> Utilizar intranets, mensajería instantánea y redes sociales corporativas para facilitar el intercambio de conocimientos.
	<b>Talleres y Seminarios:</b> Organizar eventos de capacitación para compartir conocimientos entre los departamentos.
<b>4. Utilización del Conocimiento</b>	<b>Sistemas de Apoyo a la Decisión:</b> Integrar sistemas que utilicen la base de datos de conocimientos para proporcionar información relevante en tiempo real.
	<b>Aplicación de Mejores Prácticas:</b> Implementar procedimientos para aplicar mejores prácticas y lecciones aprendidas en proyectos y operaciones diarias.
<b>5. Actualización y Mantenimiento del Conocimiento</b>	<b>Revisión Periódica:</b> Establecer procedimientos para la revisión y actualización periódica del contenido del repositorio de conocimiento.
	<b>Feedback Continuo:</b> Crear mecanismos de feedback para mejorar los procesos de captura y distribución de conocimiento.

**Tabla 25** *Implementación para el modelo*

<b>Propuesta de Implementación para el Equipo de Compras y Gerencia de Operaciones Servicios TI</b>	<b>Descripción</b>
<b>1. Fase de Planeación</b>	<p><b>Evaluación de Necesidades:</b> Identificar las necesidades de conocimiento del equipo de Compras y Gerencia de Operaciones y Servicios TI.</p> <p><b>Definición de Objetivos:</b> Establecer objetivos claros y medibles para el sistema de gestión del conocimiento.</p>

<b>2. Fase de Diseño</b>	<b>Desarrollo de Infraestructura:</b> Diseñar la infraestructura tecnológica necesaria, incluyendo la base de datos y plataformas de colaboración.
	<b>Creación de Contenidos:</b> Desarrollar manuales, políticas y mejores prácticas para el repositorio de conocimiento.
<b>3. Fase de Implementación</b>	<b>Capacitación de Personal:</b> Entrenar al personal en el uso de las herramientas y sistemas de gestión del conocimiento.
	<b>Lanzamiento del Sistema:</b> Implementar el sistema, asegurando la integración con los sistemas existentes de la organización.
<b>4. Fase de Evaluación y Mejora Continua</b>	<b>Monitoreo y Evaluación:</b> Supervisar el uso y la efectividad del sistema, recogiendo feedback y realizando ajustes según sea necesario.
	<b>Promoción de la Cultura del Conocimiento:</b> Fomentar una cultura organizacional que valore y promueva el intercambio y uso del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos y Actividades para el diseño del Modelo de gestión de conocimiento para la gerencia de operaciones y servicios de Tecnología e Informática y área de Compras en Compensar

**Tabla 26** *Objetivos y Actividades*

<b>Objetivo</b>	<b>Actual Estado</b>	<b>Mejora Propuesta</b>
<b>1. Implementación de una Plataforma de Gestión del Conocimiento (KM)</b>	La información está dispersa y no siempre es fácilmente accesible.	Desarrollar o adoptar una plataforma de gestión del conocimiento que centralice la información relevante.  Esto facilitará el acceso a los documentos clave, mejores prácticas y lecciones aprendidas entre los miembros del equipo de compras.
<b>2. Documentación y Centralización</b>	La documentación puede no estar centralizada ni siempre actualizada.	Crear un repositorio centralizado y accesible para toda la documentación de procesos, políticas y normativas.

---

Asegurar que esta documentación se mantenga actualizada y sea fácilmente accesible para todos los miembros del equipo.

---

<b>3. Programas de Capacitación Periódica</b>	La capacitación puede ser esporádica y no enfocada en áreas clave.	Implementar programas de capacitación continua y específica en áreas críticas como negociación, gestión de proveedores y uso de tecnologías avanzadas.
---	--	--

Esto asegurará que el equipo esté actualizado con las mejores prácticas y las últimas herramientas disponibles.

---

<b>4. Desarrollo de Competencias Digitales</b>	Puede haber una falta de competencia en el uso de herramientas tecnológicas avanzadas.	Promover el desarrollo de competencias digitales entre el personal de compras, incluyendo habilidades en el uso de sistemas ERP, plataformas de licitación electrónica y sistemas de gestión de almacenes (WMS).
--	--	--

Capacitar al equipo en estas áreas fortalecerá la eficiencia y la capacidad de respuesta del departamento de compras.

---

<b>5. Implementación de Indicadores de Desempeño (KPIs)</b>	La evaluación de proveedores puede ser limitada en detalle.	Desarrollar KPIs específicos para evaluar el rendimiento de los proveedores de manera más precisa, considerando aspectos como la calidad de los productos entregados, el cumplimiento de los plazos acordados y la satisfacción del cliente interno.
---	---	--

---

<b>6. Feedback Continuo</b>	La retroalimentación con los proveedores puede ser limitada.	Establecer un sistema robusto de retroalimentación continua con los proveedores para identificar y resolver proactivamente problemas, mejorando así la colaboración y la calidad de los servicios recibidos.
<b>7. Uso de Inteligencia Artificial y Machine Learning</b>	La adopción de IA y ML puede ser limitada.	Explorar e implementar tecnologías de inteligencia artificial y aprendizaje automático para optimizar la gestión de inventarios, prever necesidades de compras y mejorar la toma de decisiones estratégicas dentro del proceso de compras.
<b>8. Implementación de Blockchain para Trazabilidad</b>	La transparencia y trazabilidad pueden depender de procesos manuales.	Utilizar tecnología blockchain para asegurar la transparencia y trazabilidad en todo el proceso de compras, desde la solicitud inicial hasta la entrega final de los bienes o servicios adquiridos.
<b>9. Revisión y Actualización Continua de Políticas y Normativas</b>	Las políticas pueden no revisarse con la frecuencia necesaria.	Establecer un programa regular de revisión y actualización de políticas y normativas de compras para asegurar que estén alineadas con los cambios en el entorno empresarial y regulatorio, promoviendo así la eficiencia y el cumplimiento normativo.
<b>10. Promoción de Ética y Transparencia</b>	Las políticas de ética y transparencia pueden no estar suficientemente promocionadas.	Reforzar continuamente las políticas de ética y transparencia mediante campañas internas, capacitación y comunicaciones regulares para fomentar una cultura organizacional sólida y ética en todas las transacciones de compras.

La tabla resume los estados actuales y las mejoras propuestas para diversas áreas clave relacionadas con la gestión del conocimiento y la eficiencia en la gerencia de operaciones y servicios de Tecnología e Informática y área de Compras en Compensar

Implementar un modelo de gestión del conocimiento en la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y el Área de Compras en Compensar puede transformar la manera en que la organización maneja su conocimiento, mejorando la eficiencia operativa y fomentando la innovación. Este modelo proporciona una estructura clara para capturar, almacenar, distribuir y utilizar el conocimiento, asegurando que se mantenga actualizado y relevante. La colaboración y el compromiso de todos los miembros del equipo son esenciales para el éxito de esta iniciativa.

El Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto para la gerencia de operaciones y servicios de Tecnología e Informática y el área de Compras en Compensar se estructura en varios componentes interrelacionados, diseñados para optimizar la captura, almacenamiento, distribución, utilización, actualización y mantenimiento del conocimiento organizacional.

En primer lugar, la captura del conocimiento se centra en métodos como la recolección de datos a través de sistemas de gestión documental y entrevistas con expertos internos, con el objetivo de identificar tanto conocimientos tácitos como explícitos. Esto asegura que la información crucial sea recopilada de manera estructurada y accesible para todos los miembros del equipo.

El almacenamiento del conocimiento se apoya en una base de datos centralizada y un repositorio digital que contiene documentos clave, políticas, procedimientos y mejores prácticas. Esta infraestructura facilita el acceso rápido y la actualización continua de la información relevante, promoviendo así la coherencia y la eficiencia en las operaciones diarias.

La distribución del conocimiento se lleva a cabo mediante plataformas de colaboración como intranets y redes sociales corporativas, además de eventos como talleres y seminarios. Estas herramientas y actividades fomentan un entorno colaborativo donde los empleados pueden compartir y aplicar conocimientos de manera efectiva en sus funciones respectivas.

La utilización del conocimiento se fortalece con sistemas de apoyo a la decisión que aprovechan la base de datos centralizada, proporcionando información relevante en tiempo real para mejorar la toma de decisiones estratégicas y operativas. Además, se implementan mejores

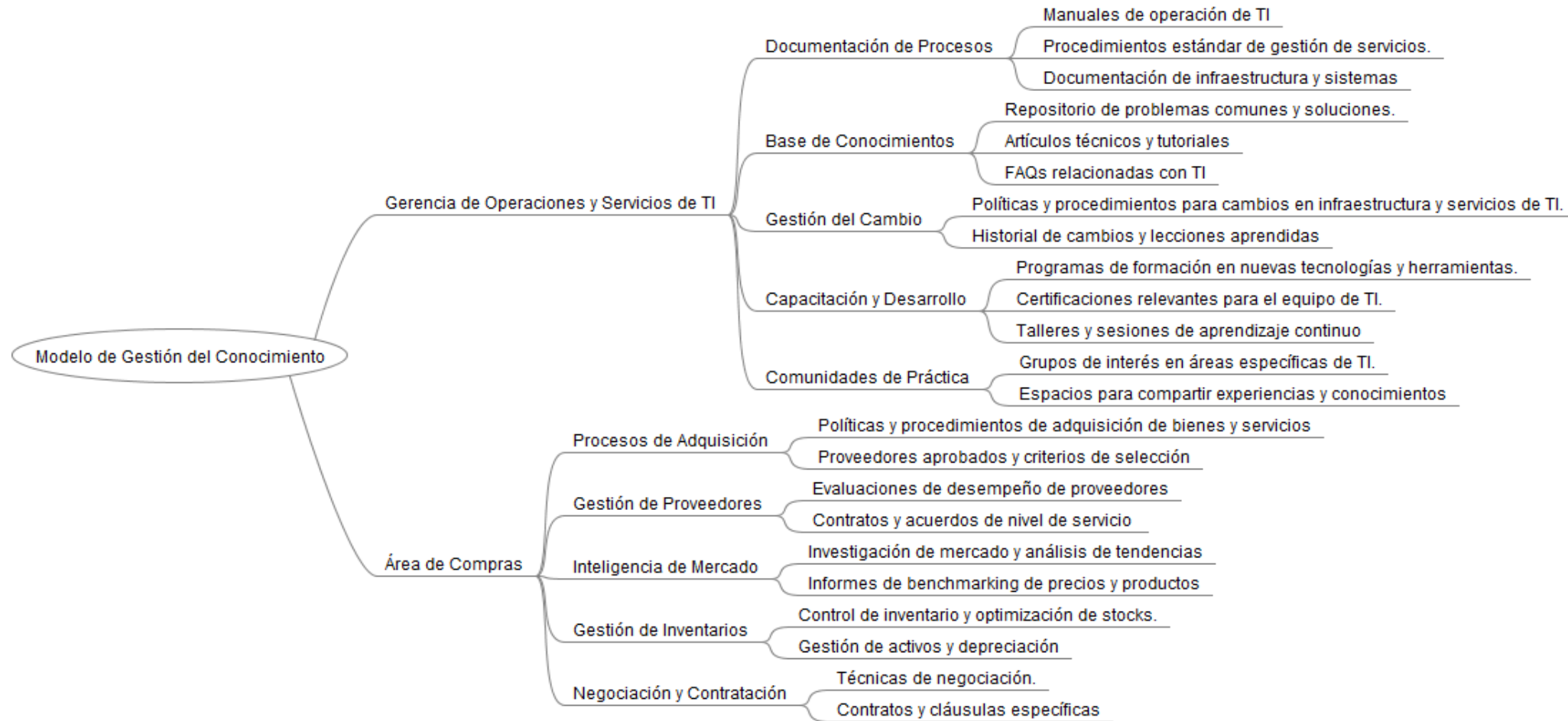
prácticas y lecciones aprendidas en proyectos y actividades cotidianas, optimizando así la ejecución y los resultados.

La actualización y mantenimiento del conocimiento se garantiza mediante procedimientos regulares de revisión y actualización del contenido del repositorio de conocimiento, apoyados por mecanismos continuos de feedback. Estos mecanismos permiten mejorar constantemente los procesos de captura y distribución de conocimiento, asegurando su relevancia y utilidad a lo largo del tiempo.

En resumen, este modelo no solo busca centralizar y estructurar el conocimiento dentro de la organización, sino también promover una cultura organizacional que valore y facilite el intercambio de conocimientos. Esto no solo mejora la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta, sino que también fortalece la adaptabilidad frente a cambios en el entorno empresarial y regulatorio, promoviendo así la innovación y el cumplimiento normativo continuo.

## 10.2 Árbol del modelo de gestión de conocimiento para Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y el área de compras.

Tabla 27 árbol del modelo de gestión de conocimiento



Fuente. Elaboración propia.

El modelo de gestión del conocimiento descrito para Compensar, que abarca tanto el área de TI como el área de Compras, presenta una serie de procesos y actividades que son fundamentales para mejorar la eficiencia y efectividad operativa en ambas áreas (Díaz y Torres, 2014).

En el área de Gerencia de Operaciones y Servicios de TI, se destaca la Documentación de Procesos, que incluye la creación de manuales de operación de TI y procedimientos estándar de gestión de servicios. Estos documentos proporcionan una guía clara para el personal de TI, asegurando consistencia y calidad en la ejecución de tareas críticas. La Base de Conocimientos actúa como un repositorio centralizado que almacena problemas comunes y soluciones, artículos técnicos, tutoriales y FAQs relacionadas con TI. Este recurso no solo facilita la resolución rápida de problemas, sino que también promueve el aprendizaje continuo y la autosuficiencia del equipo de TI.

La Gestión del Cambio dentro de TI se apoya en políticas y procedimientos estructurados para gestionar modificaciones en infraestructura y servicios, junto con la recopilación de historiales de cambios y lecciones aprendidas. Esto permite minimizar riesgos y mejorar la adaptabilidad del entorno tecnológico de Compensar frente a cambios planificados.

El área de Capacitación y Desarrollo se enfoca en programas de formación en nuevas tecnologías, herramientas y certificaciones relevantes para el equipo de TI. Estas iniciativas no solo fortalecen las habilidades individuales, sino que también impulsan la innovación y la competitividad tecnológica de la organización. Las Comunidades de Práctica facilitan la colaboración y el intercambio de conocimientos entre expertos en áreas específicas de TI, fomentando la resolución conjunta de problemas y el desarrollo de mejores prácticas.

Por otro lado, en el área de Compras, los Procesos de Adquisición están respaldados por políticas claras y procedimientos estructurados para la adquisición de bienes y servicios, junto con criterios definidos para la selección de proveedores. La Gestión de Proveedores incluye evaluaciones de desempeño y la gestión de contratos y acuerdos de nivel de servicio, asegurando que Compensar mantenga relaciones sólidas y eficientes con sus proveedores clave.

La Inteligencia de Mercado proporciona análisis de mercado y tendencias, informes de benchmarking de precios y productos, lo cual es crucial para tomar decisiones informadas y estratégicas en las adquisiciones de la organización. La Gestión de Inventarios y de activos asegura un control efectivo de los recursos y una optimización continua de stocks, mientras que las técnicas de Negociación y Contratación permiten obtener los mejores términos y condiciones en los contratos, con cláusulas específicas que protegen los intereses de Compensar.

## 11. Diseño del plan de implementación para el modelo de gestión del conocimiento planteado.

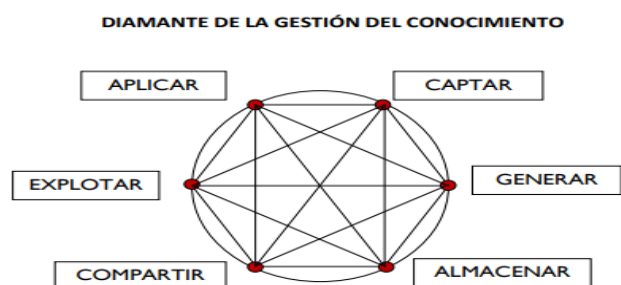
El diseño del plan de implementación para el modelo de gestión del conocimiento en el área de Gerencia de Operaciones y Servicios de TI es fundamental para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio, este modelo busca sistematizar y documentar los procesos clave, promover la capacitación continua y fomentar una cultura de colaboración y aprendizaje. A través de la estandarización de procedimientos, la creación de bases de conocimiento y la gestión del cambio, se pretende optimizar la operatividad del área de TI, garantizando una respuesta ágil y efectiva ante las necesidades del negocio (Díaz y Torres, 2014).

Este plan incluye fases estratégicas que abordan desde la planificación y despliegue de tecnologías hasta la creación de una cultura colaborativa y el monitoreo continuo de los avances. Cada actividad ha sido diseñada para asegurar que el modelo se integre efectivamente en las operaciones de la organización, facilitando un entorno de aprendizaje e innovación, a través de la implementación de este modelo, se espera no solo mejorar la eficiencia en las áreas de TI y Compras, sino también fortalecer el compromiso de los empleados, optimizar la toma de decisiones y alinear el conocimiento con los objetivos estratégicos de Compensar. Con este enfoque, el modelo de gestión del conocimiento se presenta como una herramienta clave para el desarrollo sostenible y el crecimiento continuo de la organización, ofreciendo un marco adaptable que permite responder a los desafíos actuales y futuros.

### 11.1 Aplicación del diamante del conocimiento

La gestión del conocimiento es fundamental para optimizar los procesos operativos y estratégicos en áreas clave como la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI, así como en el Área de Compras de Compensar, el "Árbol del Modelo de Gestión del Conocimiento" ofrece una estructura clara para captar, generar, almacenar, compartir, explotar y aplicar el conocimiento de manera eficaz; este modelo permite alinear las prácticas internas con los objetivos organizacionales, mejorando la eficiencia, la toma de decisiones y la innovación.

**Figura 30** Modelo Diamante del conocimiento



Fuente: EUSKALIT (2020). Marco para la gestión del conocimiento.

En el presente cuadro, se ejemplifica cómo cada uno de los componentes del Diamante del Conocimiento puede ser aplicado de forma concreta en estas áreas, destacando la importancia de la documentación, la formación continua, la gestión de inventarios, la negociación y la adquisición de bienes y servicios, a través de la integración de tecnologías y metodologías de gestión del conocimiento, tanto la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI como el Área de Compras pueden mejorar la calidad y la eficiencia de sus procesos, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

**Tabla 28** *Aplicación en Compensar (Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y Área de Compras)*

<b>Componente del Diamante del Conocimiento</b>	<b>Aplicación en Compensar (Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y Área de Compras)</b>
<b>Captar Conocimiento</b>	<p>Utilización de la Documentación de Procesos y Base de Conocimientos para captar información relevante, en el área de TI, esto incluye la recopilación de manuales de operación de TI, procedimientos estándar de gestión de servicios, y documentación de infraestructura y sistemas.</p> <p>En el área de compras, se capta información clave a través de la gestión de inventarios, inteligencia de mercado y evaluaciones de proveedores.</p>
<b>Generar Conocimiento</b>	<p>En el área de TI, se generan nuevos conocimientos mediante la gestión del cambio, documentando historiales de cambios y lecciones aprendidas en infraestructura y servicios.</p> <p>En compras, se fomenta la investigación de mercado y la generación de informes de benchmarking de precios y productos para mejorar las adquisiciones. También se genera conocimiento a través de grupos de interés en áreas específicas de TI y comunidades de práctica.</p>
<b>Almacenar Conocimiento</b>	<p>El conocimiento se almacena en repositorios de problemas comunes y soluciones, artículos técnicos y tutoriales, y FAQs relacionadas con TI para la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI.</p> <p>En el área de compras, se crean bases de datos de proveedores aprobados, contratos, acuerdos de nivel de servicio y análisis de inventarios. Los manuales y procedimientos aseguran el almacenamiento estandarizado.</p>

<b>4. Compartir Conocimiento</b>	Se promueve la gestión del cambio para asegurar la correcta distribución de conocimiento entre las áreas. El equipo de TI comparte sus experiencias mediante talleres, sesiones de aprendizaje continuo, y espacios para compartir experiencias en comunidades de práctica.
	El área de compras fomenta la negociación y contratación colaborativa, además de compartir resultados de investigación de mercado y análisis de tendencias con stakeholders clave.
<b>5. Explotar Conocimiento</b>	En TI, se explota el conocimiento a través de la gestión eficiente de proveedores y la optimización de servicios mediante el uso de lecciones aprendidas.
	El área de compras utiliza los informes de benchmarking y evaluaciones de desempeño de proveedores para optimizar la adquisición y negociación de bienes y servicios. Se utilizan políticas claras para la optimización de inventarios y el control de activos, aumentando la eficiencia operativa.
<b>6. Aplicar Conocimiento</b>	Se desarrollan programas de capacitación y se obtienen certificaciones relevantes para el equipo de TI, asegurando que el personal esté alineado con las tecnologías y procedimientos actuales.
	Para el área de compras, se aplican los resultados de la inteligencia de mercado, la optimización de inventarios y las políticas de adquisición, mejorando así los procesos de negociación y contratación. También se aplican procedimientos estándar para cambios y adquisiciones.

Fuente: Elaboración propia.

Este cuadro muestra cómo cada componente del Diamante del Conocimiento se aplica en el contexto específico de la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y el Área de Compras en Compensar, utilizando las herramientas y prácticas del Modelo de Gestión del Conocimiento.

### **11.2. Autodiagnóstico de gestión del conocimiento y la innovación incorporando los resultados.**

Teniendo en cuenta los resultados encontrados en los apartados anteriores, se presenta una valoración cualitativa y cuantitativa del autodiagnóstico de gestión del conocimiento y la innovación en el siguiente cuadro, que incorpora componente, codificación, pregunta, respuesta, valor cuantitativo y cualitativo respectivamente.

**Tabla 29** *Autodiagnóstico de la gestión del conocimiento e innovación en áreas.*

<b>Componente y Categoría</b>	<b>Codificación</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta (1-5)</b>	<b>Valoración Cualitativa</b>	<b>Comentarios Adicionales</b>
<b>1. Planeación</b>					
<b>1.1. Identificación del conocimiento más relevante</b>	Pl_Identificación	¿Se han identificado claramente los conocimientos y competencias clave necesarios para el desempeño efectivo en el área de TI?	3	Moderado: Se han identificado algunos conocimientos, pero falta un enfoque sistemático.	Necesidad de un mapeo exhaustivo de competencias.
<b>2. Generación y producción</b>					
<b>2.1. Ideación</b>	GyP_Ideación	¿Existen mecanismos formales para la generación de ideas y propuestas innovadoras en el área de TI?	2	Bajo: Falta de un proceso estructurado para la ideación.	Promover sesiones de brainstorming regularmente.
<b>2.2. Experimentación</b>	GyP_Experimentación	¿Se promueve la experimentación y el prototipado de nuevas soluciones tecnológicas?	3	Moderado: Se realiza en algunos casos, pero no de manera consistente.	Fomentar una cultura de prueba y error.
<b>2.3. Innovación</b>	GyP_Innovación	¿Se implementan regularmente iniciativas de innovación?	3	Moderado: Se han llevado a cabo algunas iniciativas,	Establecer un calendario de innovación.

		en los procesos y servicios de TI?			pero no son sistemáticas.
<b>2.4. Investigación</b>	GyP_Investigación	¿Se llevan a cabo investigaciones para mejorar los servicios y procesos tecnológicos?	3	Moderado: Se realizan investigaciones puntuales, pero falta una estrategia más integral.	Crear un equipo dedicado a la investigación.
<b>3. Herramientas para uso y apropiación</b>					
<b>3.1. Diagnóstico general</b>	HUyA Diagnóstico	¿Se ha realizado un diagnóstico general sobre las herramientas y tecnologías utilizadas en la gestión del conocimiento?	4	Alto: Se ha hecho un diagnóstico inicial que cubre las principales herramientas.	Requiere actualización periódica.
<b>3.2. Evaluación</b>	HUyA_Evaluación	¿Existen criterios establecidos para evaluar la efectividad de las herramientas de gestión del conocimiento?	3	Moderado: Algunos criterios han sido establecidos, pero no están completamente implementados.	Definir métricas claras de evaluación.
<b>3.3. Banco de datos</b>	HUyA_Banco de datos	¿Se cuenta con un banco de datos accesible y	3	Moderado: El banco de datos existe, pero necesita	Actualizar la base de datos con regularidad.

		actualizado para almacenar información relevante?		más información y mantenimiento.	
<b>3.4. Clasificación y mapa del conocimiento</b>	HUyA_Clasificación Y MC	¿Se han desarrollado clasificaciones y mapas del conocimiento para facilitar el acceso a la información?	2	Bajo: Falta de clasificación y un mapa claro del conocimiento existente.	Necesidad urgente de establecer un sistema de clasificación.
<b>3.5. Priorización</b>	HUyA_Priorización	¿Se realizan priorizaciones de conocimiento basado en las necesidades estratégicas de la organización?	3	Moderado: Se hacen algunas priorizaciones, pero no están documentadas formalmente.	Documentar y comunicar las prioridades estratégicas.
<b>4. Analítica institucional</b>					
<b>4.1. Diagnóstico general</b>	AI_Diagnóstico	¿Se ha realizado un diagnóstico sobre las capacidades analíticas en la organización?	4	Alto: Se ha completado un diagnóstico que identifica áreas de mejora.	Implementar acciones a partir del diagnóstico.
<b>4.2. Planeación</b>	AI_Planeación	¿Existen planes establecidos para la analítica de datos en la	3	Moderado: Se están desarrollando planes, pero no están completamente	Necesidad de formalizar los planes.

		toma de decisiones?		formalizados	
<b>4.3. Ejecución de análisis y visualización de datos e información</b>	AI_Análisis y V. datos	¿Se realizan análisis de datos regularmente para la toma de decisiones en TI?	3	Moderado: Se realizan algunos análisis, pero no son sistemáticos ni regulares.	Implementar un calendario de análisis.
<b>5. Cultura de compartir y difundir</b>					
<b>5.1. Establecimiento de acciones fundamentales</b>	CCD_Acciones Fundamentales	¿Se han establecido acciones fundamentales para promover la cultura de compartir conocimiento?	2	Bajo: Falta de acciones concretas para fomentar una cultura de compartir.	Necesidad de talleres y eventos de divulgación.
<b>5.2. Estrategias de enseñanza-aprendizaje</b>	CCD_Enseñanza-Aprendizaje	¿Se utilizan estrategias efectivas para el aprendizaje y difusión del conocimiento en el área de TI?	3	Moderado: Algunas estrategias están en uso, pero no son consistentes.	Desarrollar un plan de formación continuo.
<b>5.3. Consolidación de la cultura de compartir y difundir</b>	CCD_Consolidación CCD	¿Se observa una cultura consolidada de compartir y difundir conocimiento entre los empleados?	2	Bajo: La cultura de compartir conocimiento no está consolidada.	Fomentar el reconocimiento y la recompensa.

Fuente: Elaboración propia.

El autodiagnóstico de gestión del conocimiento y la innovación ha proporcionado una visión cuantitativa clara sobre el estado actual de las áreas evaluadas, en términos de puntuaciones,

la Planeación alcanzó un valor de 3, lo que refleja un estado moderado en la identificación del conocimiento más relevante. Aunque existen esfuerzos en este aspecto, se requiere un enfoque más sistemático para identificar y priorizar adecuadamente las competencias clave fundamentales para el éxito en el área de tecnología de la información (TI); en cuanto a la Generación y Producción, la puntuación de 2.75 indica que, si bien se realizan esfuerzos para la ideación y la innovación, estos no son lo suficientemente robustos. La falta de un proceso estructurado para fomentar la creatividad y la experimentación limita la capacidad de la organización para generar nuevas ideas y soluciones.

La categoría de Herramientas para Uso y Apropiación obtuvo una puntuación de 3, sugiriendo un estado aceptable en el diagnóstico de herramientas y su utilización, sin embargo, es necesario implementar criterios más claros y sistemáticos para la evaluación de la efectividad de estas herramientas, así como mejorar la clasificación y el acceso a los datos, la Analítica Institucional, con un puntaje de 3.33, muestra un desempeño positivo, evidenciando que se han realizado diagnósticos sobre las capacidades analíticas de la organización, aun así, la falta de planificación formalizada para la analítica de datos sugiere que hay un espacio considerable para mejorar la ejecución de análisis y la visualización de datos.

Por otro lado, la Cultura de Compartir presenta la puntuación más baja, 2.33, lo que indica una necesidad urgente de mejoras significativas, la falta de acciones concretas para fomentar una cultura de compartir conocimiento entre los empleados es preocupante y puede limitar el aprendizaje organizacional y la innovación, es crucial establecer estrategias efectivas que promuevan un entorno colaborativo y que incentiven el intercambio de información.

Al considerar las puntuaciones obtenidas, se identifican tres rangos de valoración, en el rango bajo (1-2), se encuentran componentes críticos como la cultura de compartir, la ideación y la clasificación del conocimiento, que requieren atención inmediata para transformar la dinámica organizativa hacia una más colaborativa y abierta a la innovación, las áreas de generación, herramientas y analítica, que obtuvieron puntuaciones en el rango moderado (2.5-3.5), están realizando esfuerzos, pero estos son insuficientes. Se observa la necesidad de formalizar procesos y sistematizar prácticas que puedan potenciar la generación de conocimiento y su utilización efectiva. Por último, aunque el diagnóstico en herramientas y analítica es favorable en el rango alto (3.5-5), esto no exime a la organización de la responsabilidad de mantener un enfoque activo y continuo en la mejora de estas áreas.

A modo de cierre, los resultados del autodiagnóstico revelan que, aunque se han logrado algunos avances en la gestión del conocimiento y la innovación, existen áreas críticas que requieren intervención inmediata y un enfoque más sistemático, por lo que es esencial desarrollar un plan de acción que aborde las deficiencias identificadas, especialmente en la cultura de compartir, y que potencie las capacidades en las áreas de generación y producción de conocimiento, en la siguiente tabla se condensan los elementos para una mejor interpretación:

**Tabla 30** Valoración autodiagnóstico.

<b>Componente</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Valoración General</b>
<b>Planeación</b>	3	Moderado (2.5-3.5): Se están haciendo esfuerzos, pero falta formalización y sistematicidad.
<b>Generación y Producción</b>	2.75	Moderado (2.5-3.5): Se están haciendo esfuerzos, pero falta formalización y sistematicidad.
<b>Herramientas</b>	3	Moderado (2.5-3.5): Se están haciendo esfuerzos, pero falta formalización y sistematicidad.
<b>Analítica Institucional</b>	3.33	Moderado (2.5-3.5): Se están haciendo esfuerzos, pero falta formalización y sistematicidad.
<b>Cultura de Compartir</b>	2.33	Bajo (1-2): Necesidad urgente de mejora en la cultura de compartir, ideación y clasificación del conocimiento.
<b>Valoración General</b>	<b>Descripción</b>	
<b>Bajo (1-2)</b>	Necesidad urgente de mejora en la cultura de compartir, ideación y clasificación del conocimiento.	
<b>Moderado (2.5-3.5)</b>	Se están haciendo esfuerzos en las áreas de generación, herramientas y analítica, pero falta formalización y sistematicidad.	
<b>Alto (3.5-5)</b>	Buen diagnóstico en herramientas y analítica, pero requiere acción continua.	

Fuente: Elaboración propia.

Una serie de recomendaciones a tener en cuenta es menester desarrollar un plan de acción para abordar las áreas con baja puntuación, especialmente en cultura de compartir y generación de ideas, adicionalmente, el fomentar un entorno de colaboración mediante talleres, eventos y plataformas que faciliten el intercambio de conocimientos, e implementar métricas claras para evaluar la efectividad de las iniciativas de gestión del conocimiento, permitirían mayor impacto en las áreas evaluadas a continuación, se presenta el diseño del plan de implementación para el

modelo de gestión de conocimiento para el Área de Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y área de Compras de Compensar.

### 11.3. Actividades clave en el Modelo de gestión del conocimiento

En este apartado se presenta las actividades clave necesarias para llevar a cabo esta implementación, destacando aspectos cruciales como la planificación, el despliegue de tecnologías, la promoción de una cultura organizacional colaborativa, el monitoreo continuo y el reconocimiento de logros; cada actividad está diseñada para asegurar una integración efectiva del modelo en todas las áreas involucradas, facilitando un entorno que fomente el aprendizaje, la innovación y la mejora continua, a través de estas acciones, se espera no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también fortalecer el compromiso y la participación de los empleados en el desarrollo de la organización (Díaz y Torres, 2014).

**Tabla 31** *Actividades en el modelo de gestión del conocimiento*

<b>Implementación</b>	<b>Actividades</b>
<b>General</b>	
<b>Planificación y Diseño del Modelo</b>	Establecer un objetivo con un calendario de implementación con hitos claros y responsables designados para cada fase.
<b>Despliegue de Tecnologías y Herramientas</b>	<p>Evaluar y seleccionar plataformas tecnológicas adecuadas para la gestión de documentos, bases de conocimiento y colaboración.</p> <p>Capacitar al personal en el uso efectivo de las herramientas seleccionadas y asegurar la integración con sistemas existentes.</p>
<b>Cultura y Cambio Organizacional</b>	<p>Promover una cultura de aprendizaje continuo y colaboración en toda la organización.</p> <p>Comunicar claramente los beneficios del modelo de gestión del conocimiento y alentar la participación activa de los empleados.</p>
<b>Monitoreo y Mejora Continua</b>	Establecer métricas de rendimiento para evaluar la efectividad del modelo de gestión del conocimiento.

	Realizar revisiones periódicas y ajustes según sea necesario para optimizar los procesos y alcanzar los objetivos establecidos.
<b>Celebración de Éxitos y Reconocimiento</b>	Reconocer y premiar el éxito individual y colectivo en la contribución al modelo de gestión del conocimiento.  Celebrar hitos importantes y compartir las lecciones aprendidas para inspirar a otros equipos.

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla proporciona una guía detallada de las actividades a realizar para implementar con éxito el modelo de gestión del conocimiento en Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y el área de Compras de Compensar, enfocándose en aspectos clave como la planificación, el despliegue tecnológico, el cambio cultural, el monitoreo continuo y la celebración de logros.

#### 11.4. Planteamiento del Modelo de gestión del conocimiento

El planteamiento del plan de implementación para el modelo de gestión de conocimiento en el Área de Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y área de Compras de Compensar debe seguir una serie de fases estructuradas para asegurar que se aborden todas las áreas necesarias de manera efectiva, aquí se presentan las fases que deberían incluirse en el plan:

**Tabla 32** *Fases en el modelo de gestión del conocimiento.*

<b>Fase del Modelo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Acciones Específicas</b>
<b>1. Planeación</b>	Identificación de los conocimientos y competencias clave necesarios para el desempeño efectivo en el área de TI y Compras.	- Objetivos  - Mapeo de competencias. - Documentación de procedimientos estándar y flujos de trabajo.
<b>2. Captura de Conocimiento</b>	Recolección y documentación de información clave a través de la creación de bases de conocimiento y procedimientos.	- Recopilación de manuales de operación, gestión de inventarios y evaluaciones de proveedores.  - Documentación de infraestructura y sistemas.

<b>3. Generación de Conocimiento</b>	Desarrollo de nuevos conocimientos a través de la innovación, experimentación y gestión del cambio, mejorando los procesos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos de interés y comunidades de práctica.</li> <li>- Comparativo de la situación actual y posterior de la Implementación del modelo (proyección acciones concretas).</li> </ul>
<b>4. Almacenamiento de Conocimiento</b>	Creación de repositorios de información accesibles y actualizados para asegurar el almacenamiento sistemático y seguro del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases de datos de proveedores, contratos y acuerdos de nivel de servicio.</li> <li>- identificación de estructuras a contratar y acciones requeridas</li> </ul>
<b>5. Compartición de Conocimiento</b>	Promoción de la cultura de compartir conocimiento a través de sesiones de formación y herramientas de colaboración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres y sesiones de aprendizaje.</li> </ul>
<b>6. Explotación de Conocimiento</b>	Uso eficiente del conocimiento almacenado para optimizar los procesos, mejorar la toma de decisiones y generar ventajas competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimización de procesos de compra basados en evaluaciones de proveedores y benchmarking.</li> <li>- Actividades Específicas y Estimaciones de Mejora en el Modelo de Gestión del Conocimiento.</li> </ul>
<b>7. Aplicación de Conocimiento</b>	Uso del conocimiento adquirido y generado en la operación diaria, a través de la formación continua y la aplicación de mejores prácticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cronograma</li> <li>- Presupuesto.</li> <li>-riesgos potenciales</li> <li>- Programa de capacitación en nuevas tecnologías.</li> <li>- Aplicación de inteligencia de mercado y políticas de inventarios.</li> </ul>

<b>8. Evaluación y Monitoreo</b>	Evaluación continua del modelo para asegurar su efectividad y realizar ajustes necesarios, garantizando que el conocimiento esté alineado con los objetivos estratégicos.	- Definición de métricas de evaluación.
<b>9. Gestión del Cambio</b>	Implementación de estrategias de gestión del cambio para asegurar que el conocimiento fluya correctamente y que los empleados adopten las nuevas prácticas y tecnologías.	- Implementación de programas de adaptación.  - Fomentar el liderazgo y la comunicación para una transición efectiva.

Este cuadro refleja las fases estratégicas clave del modelo de gestión del conocimiento, enfocadas en la mejora continua y la optimización de procesos en la Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y el Área de Compras.

### 11.5. Objetivos del modelo de gestión del conocimiento

La Implementación General del Modelo de Gestión del Conocimiento es un proceso fundamental que busca estructurar y optimizar la gestión del conocimiento dentro de la organización (Díaz, 2014), en este sentido, los objetivos del Modelo de Gestión del Conocimiento son fundamentales para guiar su implementación y asegurar que se alcancen los resultados esperados en la organización, a continuación se presentan los objetivos principales de este modelo, tomando en cuenta la implementación general plasmada.

**Tabla 33.** *Objetivos del modelo de gestión del conocimiento aplicadas a las áreas de Gerencia de Operaciones y Servicios de TI, así como al Área de Compras de Compensar*

<b>Fase del Modelo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos del Modelo de Gestión del Conocimiento</b>
1. Planeación	Identificación de los conocimientos clave en TI y Compras.	- Optimización del Conocimiento Organizacional: Identificar y mapear competencias esenciales para el desempeño eficiente.
2. Captura de Conocimiento	Recolección de información clave en TI y Compras, creación de bases de conocimiento y procedimientos.	- Optimización del Conocimiento Organizacional: Capturar y almacenar información clave.
3. Generación de Conocimiento	Desarrollo de nuevos conocimientos mediante la innovación y	- Fomento de la Innovación: Generar nuevas ideas y soluciones a través de la

	experimentación en procesos de TI y Compras.	experimentación y colaboración en procesos críticos.
4. Almacenamiento de Conocimiento	Creación de repositorios accesibles y actualizados en áreas de TI y Compras.	- Mejora de la Eficiencia Operativa: Almacenar el conocimiento de forma sistemática y segura para su reutilización.
5. Compartición de Conocimiento	Fomento del intercambio de conocimientos a través de sesiones de formación y herramientas colaborativas en TI y Compras.	- Desarrollo de una Cultura Organizacional Colaborativa: Promover la colaboración y el aprendizaje continuo entre empleados.
6. Explotación de Conocimiento	Uso eficiente del conocimiento para mejorar procesos y tomar decisiones en TI y Compras.	- Facilitación de la Toma de Decisiones Basada en Conocimiento: Mejorar la toma de decisiones estratégicas mediante el acceso a información.
7. Aplicación de Conocimiento	Implementación del conocimiento adquirido en operaciones diarias y mejores prácticas en TI y Compras.	- Fortalecimiento del Compromiso de los Empleados: Impulsar la aplicación de mejores prácticas para mejorar la productividad.
8. Evaluación y Monitoreo	Monitoreo continuo del modelo para asegurar su efectividad y alineación con objetivos estratégicos en TI y Compras.	- Monitoreo y Evaluación del Conocimiento: Establecer métricas para evaluar la efectividad del modelo.
9. Gestión del Cambio	Implementación de estrategias para asegurar la adopción de nuevas prácticas y tecnologías en TI y Compras.	- Alineación con los Objetivos Estratégicos de la Organización: Asegurar que la gestión del conocimiento contribuya a los objetivos de Compensar.

Fuente: Elaboración propia.

Estos objetivos del Modelo de Gestión del Conocimiento son esenciales para guiar su implementación en las áreas de Gerencia de Operaciones y Servicios de TI, así como en el área de Compras de Compensar, al centrarse en la optimización del conocimiento, la innovación, la eficiencia operativa y la cultura colaborativa, la organización puede beneficiarse de una gestión del conocimiento efectiva que potencie su desarrollo y crecimiento a largo plazo.

#### **11.6. Comparativo de la situación actual y posterior de la Implementación del modelo (proyección acciones concretas).**

A continuación, se presenta un cuadro comparativo que detalla la situación actual en esta área y las proyecciones esperadas tras la implementación del modelo, este análisis permite

visualizar las mejoras concretas que se anticipan en aspectos clave como la documentación de procesos, la base de conocimientos, la gestión del cambio y la capacitación, entre otros, evidenciando el impacto positivo en la eficiencia y efectividad de las operaciones.

**Tabla 34** Cuadro comparativo situación actual y posterior.

<b>Aspecto</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Posterior a la Implementación</b>
<b>Normas</b>	Falta de adopción formal de normas internacionales (ISO 9001, ISO 30401).	Implementación de normas como ISO 9001 (calidad) e ISO 30401 (gestión del conocimiento), asegurando estandarización y mejores prácticas en todos los procesos.
<b>Documentación de Procesos</b>	Documentación incompleta o inexistente en procesos críticos de TI y Compras.	Todos los procesos críticos documentados de acuerdo con normas como ITIL (Gestión de Servicios TI), asegurando la claridad y accesibilidad de procedimientos.
<b>Base de Conocimientos</b>	Falta de un repositorio centralizado, con información dispersa y no estructurada.	Creación de una base de conocimientos centralizada, con una metodología estructurada para la actualización y el acceso a la información en áreas de TI y Compras, facilitando el aprendizaje organizacional.
<b>Gestión del Cambio</b>	Los cambios se realizan de manera informal, sin planificación ni seguimiento.	Aplicación de la metodología ADKAR para la gestión del cambio, estableciendo comités de evaluación para analizar los impactos del cambio y definir estrategias efectivas para la transición, minimizando la resistencia.
<b>Capacitación y Desarrollo</b>	La capacitación es ocasional, no está alineada con los objetivos estratégicos ni las competencias requeridas.	Programas de formación continuos basados en DPC (Desarrollo Profesional Continuo), con capacitaciones alineadas a las necesidades del personal en TI y Compras, y certificaciones específicas (ej. ITIL, SCRUM).

<b>Cultura de Compartir</b>	Los equipos no comparten información de forma sistemática, lo que afecta la colaboración y la eficiencia.	Fomento de una cultura colaborativa mediante la aplicación de la metodología de Comunidades de Práctica, con espacios formales y sesiones recurrentes para compartir conocimientos y mejores prácticas en todas las áreas.
<b>Monitoreo y Mejora Continua</b>	No hay métricas claras para evaluar la eficacia de las iniciativas en las áreas de TI y Compras.	Establecimiento de indicadores de rendimiento clave (KPI) para medir la eficiencia del modelo de gestión del conocimiento, con una metodología PDCA (Plan-Do-Check-Act) para la mejora continua de los procesos.
<b>Reconocimiento de Éxitos</b>	El reconocimiento de logros individuales y colectivos es limitado, lo que afecta la motivación del equipo.	Programas de incentivos y reconocimiento formal a través de herramientas como OKR (Objetivos y Resultados Clave), celebrando los hitos y logros alcanzados por los equipos de TI y Compras en relación con el conocimiento compartido.
<b>Tecnologías y Herramientas</b>	Las herramientas de TI y Compras están desactualizadas y no están integradas, con capacitación mínima en su uso.	Implementación de tecnologías de gestión del conocimiento (ej. SharePoint, Confluence), integradas en las operaciones de TI y Compras, con capacitación formalizada y continua para maximizar el uso eficiente de estas herramientas.
<b>Medición de Tiempos y Costos</b>	No hay un control detallado de los tiempos invertidos en la gestión del conocimiento, ni de los costos asociados a las iniciativas de capacitación y documentación.	Establecimiento de un cronograma detallado con hitos claros para la implementación del modelo. Estimación de costos en recursos en COP con base en las horas hombre necesarias, tecnología y procesos de formación.
<b>Riesgos Potenciales</b>	No se identifican de forma sistemática los riesgos asociados a la falta de gestión del conocimiento.	Análisis de riesgos proactivo con la aplicación de la metodología FMEA (Análisis Modal de Fallos y Efectos) para prevenir problemas y minimizar

		los impactos negativos en la adopción del modelo.
<b>Comunicación y Gestión del Cambio</b>	Comunicación limitada y poca gestión del cambio, lo que genera resistencia en los equipos.	Plan de comunicación estructurado, con canales formales para mantener informados a todos los actores clave. Gestión del cambio basada en ADKAR, con estrategias para minimizar la resistencia y asegurar la correcta adopción del modelo.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, el cuadro ilustra las mejoras esperadas en la gestión del conocimiento, reflejando cómo la implementación del modelo puede transformar significativamente las prácticas actuales en el Área de Gerencia de Operaciones y Servicios de TI.

La implementación de un modelo de gestión del conocimiento en las áreas de Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y Compras de Compensar requiere un enfoque estructurado que contemple la adopción de normas, metodologías y la medición de tiempos y costos, por lo que es importante explicar estos aspectos en relación con el cuadro comparativo presentado.

#### **11.6.1. Normas**

Las normas a tener en cuenta son fundamentales para garantizar que los procesos de gestión del conocimiento se realicen con estándares de calidad y eficiencia. Dos normas clave son:

a. ISO 9001 (Gestión de la Calidad): Esta norma proporciona un marco para mejorar la satisfacción del cliente a través de la gestión eficaz de los procesos, la implementación de esta norma en el modelo de gestión del conocimiento asegura que los procesos sean estandarizados, documentados y revisados periódicamente, lo que facilita la identificación de áreas de mejora.

b. ISO 30401 (Gestión del Conocimiento): Esta norma específica aborda la gestión del conocimiento en las organizaciones, proporcionando directrices para establecer un sistema de gestión del conocimiento eficaz, su relevancia radica en que promueve la sistematización del conocimiento crítico, facilitando su identificación, creación, almacenamiento y distribución, lo que es esencial para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones.

### **11.6.2 Metodologías**

La aplicación de metodologías en el modelo de gestión del conocimiento es clave para garantizar que se realicen de manera efectiva, algunas de las metodologías incluidas en el cuadro son:

a. ITIL (Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de la Información): Proporciona un enfoque estructurado para la gestión de servicios de TI, asegurando que los procesos estén claramente documentados y que se sigan mejores prácticas en la entrega de servicios, se aplica mediante la creación de manuales de operación estandarizados, lo que permitirá una mejor continuidad y calidad en los servicios.

b. ADKAR (Modelo de Gestión del Cambio): Este modelo se utiliza para gestionar el cambio de manera eficaz, asegurando que los empleados adopten nuevas prácticas y tecnologías. La implementación del ADKAR implica un proceso de sensibilización, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo para facilitar la transición y reducir la resistencia al cambio.

c. PDCA (Plan-Do-Check-Act): Esta metodología se aplicará para el monitoreo y mejora continua del modelo de gestión del conocimiento, consiste en planificar acciones de mejora, implementarlas, verificar su efectividad y actuar en consecuencia para realizar ajustes necesarios. Este ciclo garantiza que las iniciativas se revisen y optimicen constantemente.

d. FMEA (Análisis Modal de Fallos y Efectos): Se utilizará para identificar y evaluar riesgos potenciales asociados con la gestión del conocimiento, esta metodología permite anticipar problemas antes de que ocurran y establecer acciones preventivas.

### **11.6.3 Medición de Tiempos y Costos**

La medición de tiempos y costos es esencial para evaluar la efectividad de la implementación del modelo de gestión del conocimiento, se plantea un enfoque estructurado que incluye:

a. Establecimiento de un cronograma: Este cronograma detalla las etapas de implementación, permitiendo visualizar los hitos y plazos establecidos, la planificación del tiempo es crucial para asegurar que se cumplan los plazos y se reduzcan los retrasos en la adopción de nuevas prácticas.

b. Estimación de costos: Se deberá realizar una estimación de costos, que incluya recursos financieros, horas hombre y tecnología necesaria para la implementación, esto permite a la

organización tener un control sobre el presupuesto asignado a la gestión del conocimiento y ajustar según sea necesario.

C. Análisis de riesgo: Al identificar y evaluar los riesgos a través del FMEA, se pueden asignar costos a posibles fallos y establecer planes de contingencia que aseguren la continuidad de los procesos, minimizando así el impacto financiero en la organización.

A modo de síntesis, la implementación del modelo de gestión del conocimiento en Compensar es un proceso que requiere la integración de normas reconocidas, metodologías estructuradas y un enfoque riguroso para la medición de tiempos y costos, esto no solo mejorará la eficiencia y efectividad en las áreas de TI y Compras, sino que también fomentará una cultura de aprendizaje continuo y colaboración dentro de la organización, maximizando el potencial del conocimiento como activo estratégico

### 11.7. Áreas involucradas, estructuras a contratar y acciones requeridas.

Em este apartado se resumen las estructuras necesarias y las acciones requeridas para implementar un Modelo de Gestión del Conocimiento en las áreas de Gerencia de Operaciones, Servicios de TI y Compras de Compensar, este modelo busca optimizar el uso del conocimiento dentro de la entidad, promoviendo la innovación, la mejora continua y la gestión eficiente de los recursos, a través de la identificación de las necesidades de conocimiento y la creación de un entorno propicio para la ideación y el aprendizaje, se pretende fortalecer las capacidades del personal y mejorar la toma de decisiones en cada área, las acciones propuestas están alineadas con los objetivos estratégicos de la entidad, garantizando un enfoque integral en la gestión del conocimiento.

**Tabla 35** Estructuras a contratar y acciones

Área	Estructuras a Contratar	Acciones Requeridas	Tiempos a 3 Meses
<b>Gerencia de Operaciones</b>	- Equipo de Gestión del Conocimiento e Innovación	- Identificar medios y mecanismos para capturar y clasificar conocimiento.	1 mes: Identificación de medios
	- Especialistas en analítica de datos	- Elaborar un inventario de conocimientos tangibles y clasificar información relevante.	1 mes: Recolección de datos

	- Consultores en gestión del cambio	- Evaluar riesgos de capital intelectual y acciones para su tratamiento.	1 mes: Evaluación de riesgos
	- Formadores en innovación y mejora continua	- Establecer un programa de gestión del conocimiento con objetivos iniciales.	2 meses: Diseño del programa
	- Facilitadores de ideación y creatividad	- Definir métodos de creación y promoción de ideas.	1 mes: Definición de métodos
		- Implementar un programa de buenas prácticas y lecciones aprendidas.	2 meses: Inicio del programa
<b>Servicios de TI</b>	- Expertos en tecnologías de información	- Evaluar y mejorar sistemas de información y gestores documentales existentes.	1 mes: Evaluación inicial
	- Desarrolladores de software para gestión de conocimiento	- Establecer interconexión con sistemas de información externos.	2 meses: Implementación
	- Analistas de datos	- Generar un plan de analítica institucional.	2 meses: Plan inicial
	- Consultores en I+D+I	- Incorporar el componente de I+D+I en la planeación estratégica.	3 meses: Implementación y monitoreo
<b>Área de Compras</b>	- Especialistas en gestión de compras	- Identificar necesidades de conocimiento mediante análisis de procesos.	1 mes: Análisis inicial
	- Consultores en gestión de proveedores	- Crear un grupo de gestión del conocimiento.	1 mes: Formación del grupo
	- Expertos en gestión de riesgos	- Establecer estrategias de comunicación para compartir conocimiento.	2 meses: Implementación de estrategias

Fuente: Elaboración propia.

A modo de explicación el cuadro ofrece una vista concisa de las estructuras y acciones requeridas para la implementación del modelo de gestión del conocimiento en un período de tres meses.

- **Acciones Requeridas:** Se enumeran las tareas esenciales para cada área, enfocadas en lograr resultados rápidos y efectivos. Estas acciones están alineadas con los objetivos del modelo y son críticas para establecer una base sólida para el conocimiento organizacional.
- **Tiempos a 3 Meses:** Cada acción se ha planificado para completarse dentro del marco de tres meses, permitiendo una implementación rápida y eficiente. El enfoque a corto plazo facilita ajustes inmediatos y la recolección de retroalimentación.

Algunos detalles adicionales, es fundamental establecer un mecanismo de coordinación entre las áreas para asegurar una integración efectiva del modelo; además se recomienda realizar capacitaciones periódicas para todos los empleados involucrados en el proceso de gestión del conocimiento, y finalmente implementar métricas para evaluar el avance y la efectividad del modelo en cada área, realizando ajustes según sea necesario.

### 11.8. Acciones concretas, modelos y herramientas en las áreas involucradas.

La implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento en las áreas de Gerencia de Operaciones, Servicios de TI y Compras es esencial para optimizar procesos, fomentar la colaboración y potenciar el aprendizaje organizacional, a través de acciones concretas y un enfoque estructurado, se busca identificar y gestionar el conocimiento crítico, promoviendo así un entorno que estimule la innovación y el desarrollo continuo, el siguiente cuadro resume las acciones específicas a llevar a cabo en cada área, los modelos de capacitación propuestos, los formatos necesarios y las herramientas recomendadas; esta guía servirá como un recurso clave para alinear los esfuerzos de gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que el capital intelectual se utilice de manera eficiente y efectiva.

**Tabla 36** *Acciones concretas, modelos de capacitación, formatos y herramientas para cada área en el marco del Modelo de Gestión del Conocimiento.*

Área	Acciones Concretas	Modelos de Capacitación	Formatos Anexo M	Herramientas
<b>Gerencia de Operaciones</b>	- Identificación de Necesidades	- Capacitación Continua	- Formato de Inventario de	- Software de Gestión de

	- Inventario de Conocimientos	- Talleres de Ideación	Conocimientos - Cuestionarios de Evaluación de Necesidades	Proyectos (Trello, Asana) - Plataformas de E-learning (Moodle, Google Classroom)
	- <b>Aplicación:</b> Se realizarán sesiones de identificación con el equipo para detectar necesidades de conocimiento y se llevará a cabo un inventario utilizando el formato definido.	- Capacitación basada en proyectos reales y casos de éxito.	- Formato estructurado para documentar conocimientos y necesidades.	- Trello para seguimiento de proyectos y Moodle para formación.
<b>Servicios de TI</b>	- Despliegue Tecnológico - Capacitación en Herramientas Digitales	- Capacitación Técnica - Webinars	- Guías de Uso de Herramientas - Formularios de Feedback	- Sistemas de Gestión Documental (SharePoint, Google Drive) - Herramientas de Colaboración (Slack, Microsoft Teams)
	- <b>Aplicación:</b> Se desarrollarán webinars y guías para el uso de herramientas digitales, asegurando la retroalimentación a través de formularios.	- Formación práctica a través de webinars interactivos.	- Documentación y formularios de feedback para evaluar la capacitación.	- SharePoint para gestión documental y Slack para colaboración en tiempo real.
<b>Área de Compras</b>	- Evaluación de Proveedores - Mejoras en el Proceso de Compras	- Talleres de Negociación - Cursos de Análisis de Mercado	- Plantilla de Evaluación de Proveedores - Plan de Capacitación	- Software de Gestión de Compras (SAP Ariba, Coupa) - Herramientas de Análisis de

			Datos (Power BI)
- <b>Aplicación:</b> Se implementarán talleres prácticos y se utilizarán plantillas para evaluar proveedores, además de un plan de capacitación estructurado.	- Aprendizaje práctico y simulaciones en talleres.	- Plantillas para evaluación y seguimiento de capacidades.	- SAP Ariba para gestión de compras y Power BI para análisis de datos.

Fuente: Elaboración propia.

### Consideraciones para la Aplicación

#### a. Modelos de Capacitación:

- Se prioriza la capacitación continua y práctica, utilizando métodos como talleres y webinars para maximizar el aprendizaje activo y la aplicación de conocimientos en situaciones reales.

#### b. Formatos:

- Los formatos diseñados para cada acción concreta permiten la recolección y documentación sistemática de conocimientos, necesidades y evaluaciones, facilitando así un seguimiento efectivo y mejoras continuas (Anexo M).

#### c. Herramientas:

- Se seleccionaron herramientas específicas que se integran bien en las operaciones diarias de cada área, la implementación de estas herramientas incluye capacitaciones técnicas y guías de uso para asegurar que todos los empleados sean competentes en su uso.

#### d. Aplicación de Acciones:

- Las acciones concretas se implementarán de manera escalonada y se adaptarán en función de la retroalimentación recogida, lo que permitirá una mejora continua en el proceso de gestión del conocimiento.

Este enfoque estructurado y orientado a resultados facilitará la efectiva implementación del modelo de gestión del conocimiento en Compensar, contribuyendo a la mejora de procesos y a la innovación en las áreas críticas de la organización.

### **11.9. Actividades Específicas y Estimaciones de Mejora en el Modelo de Gestión del Conocimiento.**

El éxito de un Modelo de Gestión del Conocimiento radica en la implementación de actividades específicas que aborden las necesidades de cada área de la organización, en este contexto, se han definido acciones concretas para las áreas de Gerencia de Operaciones, Servicios de TI y Compras, con el objetivo de optimizar procesos y maximizar la captura y utilización del conocimiento, este cuadro presenta las actividades específicas de cada área, detallando los procesos involucrados y las estimaciones de mejora esperadas tras la implementación del modelo; los porcentajes de mejora se basan en análisis previos y benchmarks de la industria, y servirán como indicadores clave para evaluar la efectividad del modelo en la organización, este enfoque permitirá no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también fortalecer la cultura de la innovación y el aprendizaje continuo dentro de la entidad.

**Tabla 37** *Actividades y promedios de mejora en el modelo de gestión por áreas.*

<b>Área</b>	<b>Actividad Específica</b>	<b>Proceso</b>	<b>% de Mejora Esperada</b>
<b>Gerencia de Operaciones</b>	Implementar un sistema de gestión documental	Captura y organización del conocimiento	15%
	Capacitar al personal en el uso de herramientas de análisis de datos	Análisis de procesos	20%
	Establecer métricas de rendimiento y KPIs	Monitoreo y evaluación	25%
<b>Servicios de TI</b>	Desarrollar e implementar una plataforma de colaboración	Comunicación interna	30%
	Capacitar en ciberseguridad y gestión de información	Gestión de datos	15%
	Establecer protocolos para la gestión de riesgos	Prevención de riesgos	20%
<b>Compras</b>	Crear un inventario de proveedores y recursos disponibles	Gestión de recursos	25%

Implementar procesos de evaluación de proveedores	Selección y evaluación	20%
Capacitar en negociación y gestión de contratos	Gestión de compras	30%

Fuente: Elaboración propia.

Una nota adicional se puede manifestar que entorno al % de Mejora Esperada, las estimaciones de mejora se basan en análisis previos y benchmarks de la industria, por lo que se sugiere revisar y ajustar estos porcentajes tras la implementación efectiva del modelo, utilizando métricas concretas y feedback del personal.

## 11.10. Cronograma, Costos y Riesgos del Plan Implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento

### 11.10.1. Cronograma de Implementación

El cronograma se extiende desde julio de 2024 hasta julio de 2025, estructurándose en fases mensuales que abarcan las actividades clave para la implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento en las áreas de Gerencia de Operaciones, Servicios de TI y Compras.

**Tabla 38** Cronograma de implementación

Fase	Mes	Actividad
Fase 1: Planificación	Mes 1	Designar equipo de implementación y establecer calendario.
Fase 2: Despliegue de Tecnología	Mes 2	Evaluar y seleccionar plataformas tecnológicas.
	Mes 4	Capacitar al personal en el uso de las nuevas herramientas.
Fase 3: Cultura Organizacional	Mes 5	Promover cultura de aprendizaje y comunicar beneficios del modelo.
Fase 4: Monitoreo y Evaluación	Mes 6	Establecer métricas de rendimiento y realizar revisiones periódicas.
Fase 5: Celebración de Éxitos	Mes 7	Reconocer y premiar contribuciones al modelo.
Fase 6: Ajustes y Optimización	Mes 8	Evaluar resultados y realizar ajustes necesarios.

Fuente: Elaboración propia.

### 11.10.2. Costos en Recursos (en COP)

A continuación, se presenta una estimación de los costos asociados a la implementación del modelo, considerando los recursos necesarios:

**Tabla 39** Costos en recursos

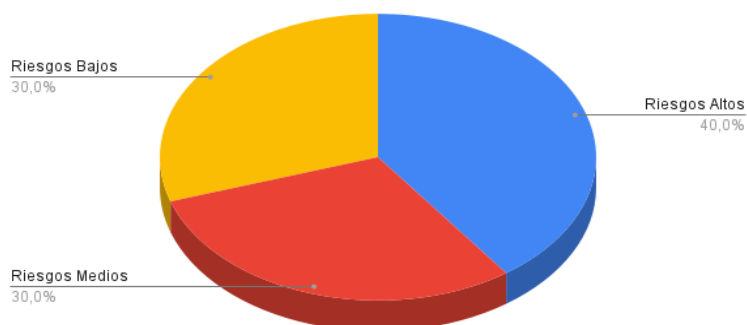
<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Estimado (COP)</b>
<b>Personal</b>	Honorarios para capacitaciones y consultoría por 4 meses:	
- Consultores en gestión del cambio	Asesoría y capacitación en gestión del cambio	2,000,000
- Especialistas en analítica de datos	Formación en uso de herramientas analíticas	2,000,000
- Formadores en innovación	Talleres de ideación y creatividad	2,000,000
- Facilitadores de capacitaciones	Coordinación de los programas de formación	1,500,000
<b>Sub-total Personal</b>		<b>7,500,000</b>
<b>Tecnología</b>	Adquisición de software y licencias:	
- Software de gestión (Trello, Asana)	Licencias para gestión de proyectos	1,000,000
- Herramientas de e-learning (Moodle, Google Classroom)	Capacitación en línea y gestión de aprendizaje	1,500,000
- Sistemas de gestión documental (SharePoint)	Implementación y capacitación en gestión documental	1,500,000
- Herramientas de colaboración (Slack, Teams)	Comunicación en tiempo real	1,500,000
<b>Sub-total Tecnología</b>		<b>5,500,000</b>
<b>Capacitación</b>	Talleres y cursos específicos para el personal:	
- Talleres de ideación y mejora continua	Capacitación en generación de ideas	1,800,000
- Webinars sobre herramientas digitales	Formación técnica sobre tecnologías implementadas	1,800,000
- Cursos en análisis de mercado	Capacitación en evaluaciones de proveedores y mercado	1,600,000

- Talleres de negociación	Formación en habilidades de negociación	1,500,000
<b>Sub-total Capacitación</b>		<b>6,700,000</b>
Materiales		
Recursos impresos y digitales para formación:		
- Material didáctico impreso	Manuales, guías y recursos físicos para capacitaciones	1,500,000
- Recursos digitales	PDFs, videos, y documentos digitales	1,200,000
<b>Sub-total Materiales</b>		<b>2,700,000</b>
<b>Monitoreo y Evaluación</b>		
Herramientas para medir resultados y ajustar procesos:		
- <b>Licencias Power BI</b>	Herramientas de análisis de datos	2,000,000
- <b>Consultoría para implementación de métricas</b>	Diseño de KPIs y seguimiento de desempeño	1,800,000
<b>Sub-total Monitoreo</b>		<b>3,800,000</b>
<b>Contingencias</b>		
Reserva para imprevistos (10% del total):		
- <b>Contingencias</b>	Imprevistos para el proyecto	2,600,000
<b>Sub-total Contingencias</b>		<b>2,600,000</b>
<b>Total Estimado</b>		<b>28,800,000</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### 11.10.3. Riesgos Potenciales

Identificar los riesgos es esencial para una implementación exitosa, los siguientes son algunos riesgos potenciales asociados con la implementación del modelo y estrategias de mitigación:



La identificación de riesgos es crucial para el éxito de la implementación del modelo de gestión del conocimiento, a través de un análisis de riesgos, se han clasificado los posibles problemas en tres niveles de relevancia: altos, medios y bajos, los riesgos más significativos están relacionados con la resistencia al cambio y la falta de compromiso del personal, debido a la naturaleza del proyecto que implica la adopción de nuevas tecnologías y procesos, estos riesgos se consideran de alto impacto porque pueden afectar directamente la velocidad de adopción y la aceptación general del modelo.

Los riesgos de problemas de integración tecnológica y desviaciones en el cronograma son considerados de nivel medio, ya que, aunque afectan el proceso de implementación, pueden ser mitigados con pruebas previas y ajustes en la planificación, finalmente, los riesgos de falta de recursos se clasifican como moderados debido a su impacto en el uso de tecnologías y la disponibilidad de personal, aunque se pueden manejar mediante una correcta planificación anticipada.

#### **11.10.3.1. Estrategias de Mitigación**

Para contrarrestar estos riesgos, se han desarrollado diversas estrategias de mitigación que incluyen planes concretos, formatos de evaluación y medidas para asegurar que las acciones correctivas se implementen a tiempo

En principio, la capacitación continua y la comunicación efectiva sobre los beneficios del modelo son esenciales para reducir la resistencia, se realizarán talleres participativos donde los empleados puedan expresar sus inquietudes. se implementarán formatos de seguimiento para medir la aceptación y se evaluarán regularmente los resultados de las capacitaciones, el impacto esperado es una mayor aceptación y adopción del modelo, lo que acortará el tiempo de retorno

Para incentivar la participación activa, se creará un programa de incentivos y reconocimiento público, los empleados más comprometidos serán premiados, lo que motivará a otros a seguir el ejemplo, los formatos de evaluación incluirán planes de incentivos, y su impacto se medirá en la participación activa y el uso de las nuevas herramientas.

Se llevarán a cabo pruebas piloto de las nuevas plataformas tecnológicas antes de su implementación completa, estas pruebas permitirán identificar y corregir posibles problemas de integración, se utilizarán formatos de seguimiento para medir el uso adecuado de las herramientas y el impacto de la capacitación técnica.

Adicionalmente, para mitigar la insuficiencia de recursos, se asignarán recursos de manera prioritaria y, si es necesario, se contratará personal externo temporalmente, se utilizarán formatos de seguimiento de recursos para asegurarse de que todas las áreas clave estén cubiertas, finalmente, el monitoreo regular del avance del proyecto permitirá ajustar el cronograma según los avances reales, se reuniones semanales para revisar el estado del cronograma y aplicar ajustes cuando sea necesario, utilizando un formato de control de actividades.

La implementación de estas estrategias de mitigación tendrá un impacto positivo en la organización, ya que garantizará una transición más fluida y estructurada hacia el nuevo modelo de trabajo, la adopción de nuevas tecnologías y métodos se facilitará gracias a las capacitaciones y la motivación del personal, lo que permitirá alcanzar los objetivos del proyecto dentro de los tiempos establecidos, además, la correcta gestión de recursos y la resolución temprana de problemas técnicos asegurarán que la operación diaria no se vea interrumpida, promoviendo un ambiente de trabajo más eficiente e innovador.

**Tabla 40** *Riesgos potenciales*

<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia de Mitigación</b>
<b>Resistencia al Cambio</b>	Personal que se opone a nuevas prácticas.	Capacitación y comunicación efectiva de beneficios.
<b>Falta de Recursos</b>	Insuficiencia de personal o tecnología.	Planificación anticipada y priorización de recursos.
<b>Problemas de Integración</b>	Dificultades para integrar nuevas tecnologías.	Evaluación técnica previa a la implementación.
<b>Falta de Compromiso</b>	Desinterés en la participación de empleados.	Incentivos y reconocimiento de logros.
<b>Desviaciones del Cronograma</b>	Retrasos en la implementación de actividades.	Monitoreo regular y ajustes al plan según sea necesario.

Fuente: Elaboración propia.

Este plan de implementación, con su cronograma, costos estimados y gestión de riesgos, proporciona un enfoque estructurado para garantizar el éxito del Modelo de Gestión del Conocimiento en la organización, promoviendo la eficiencia y la innovación en las áreas clave.

**Tabla 41** *Gestión de Riesgos en la Implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento*

<b>Riesgo</b>	<b>Plan de Mitigación</b>	<b>Formato</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Impacto en la Organización</b>
---------------	---------------------------	----------------	-------------------	-----------------------------------

<b>Resistencia al Cambio</b>	Capacitación continua y comunicación efectiva.	- Encuestas de Satisfacción de Capacitación - Formato de Seguimiento de Participación	- Tasa de participación en capacitaciones. - Resultados de encuestas de satisfacción.	Menor resistencia facilita una transición rápida y adopción de nuevas prácticas, mejorando la eficiencia operativa.
<b>Falta de Compromiso</b>	Programa de incentivos y reconocimiento de logros.	- Formato de Incentivos - Registro de Logros	- Nivel de participación en programas de incentivos. - Incremento en el uso de nuevas herramientas y plataformas.	Mayor motivación y productividad, reforzando un ambiente positivo y colaborativo en el equipo.
<b>Problemas de Integración Tecnológica</b>	Pruebas piloto y evaluación técnica previa a la implementación.	- Formato de Prueba Piloto - Checklist de Evaluación Técnica	- Cumplimiento de criterios de pruebas piloto. - Documentación y resolución de problemas técnicos antes de la implementación completa.	Reducir tiempos de inactividad y frustraciones técnicas, mejorando la eficiencia operativa.
<b>Falta de Recursos</b>	Asignación anticipada de recursos y priorización de actividades.	- Formato de Planificación de Recursos - Formato de Prioridad de Tareas	- Cumplimiento de fases del proyecto dentro de los tiempos. - Disponibilidad de recursos en áreas clave.	Evita cuellos de botella y garantiza un flujo de trabajo eficiente sin retrasos innecesarios.
<b>Desviaciones del Cronograma</b>	Monitoreo regular y ajustes en el plan.	- Formato de Seguimiento del Cronograma - Reporte de Desviaciones	- Comparación del progreso real vs. planificado. - Número de desviaciones identificadas y acciones correctivas implementadas.	Mejora la capacidad de respuesta ante problemas, asegurando el cumplimiento de plazos sin comprometer la

Fuente: Elaboración propia.

La implementación efectiva de estos planes y formatos tendrá un impacto positivo en la organización al garantizar que los riesgos sean mitigados de manera proactiva y estructurada. La reducción de la resistencia al cambio y la mejora en el compromiso de los empleados acelerará la adopción del modelo, mientras que la planificación adecuada de recursos y el monitoreo del cronograma garantizarán una implementación eficiente. En última instancia, estos esfuerzos fortalecerán la cultura organizacional, promoviendo un entorno de trabajo más colaborativo, productivo y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa

## 12. Conclusiones

Implementar un modelo de gestión del conocimiento estructurado permite mejorar la eficiencia operativa en ambas áreas. En TI, la documentación de procesos y la creación de una base de conocimientos reducen el tiempo de resolución de problemas y optimizan la gestión de cambios. En Compras, establecer procedimientos claros y utilizar inteligencia de mercado ayuda a tomar decisiones más informadas y a mejorar la gestión de proveedores.

La creación de comunidades de práctica en TI y el énfasis en la negociación colaborativa en Compras fomentan un entorno de trabajo donde el intercambio de conocimientos y la colaboración son fundamentales. Esto no solo mejora la calidad del trabajo realizado, sino que también fortalece las relaciones internas y externas. Promover una cultura de aprendizaje continuo es esencial para el éxito del modelo. Capacitar al personal en nuevas tecnologías en TI y técnicas de negociación en Compras no solo mejora las habilidades individuales, sino que también asegura que el equipo esté alineado con las mejores prácticas y las últimas tendencias del mercado.

Establecer métricas de rendimiento y realizar revisiones periódicas son cruciales para evaluar la efectividad del modelo y realizar ajustes necesarios. Esto garantiza que el modelo no solo se implemente adecuadamente, sino que también evolucione con el tiempo para adaptarse a los cambios organizacionales y del mercado. Reconocer los éxitos individuales y colectivos en la adopción del modelo de gestión del conocimiento es fundamental para mantener la motivación y el compromiso del equipo. Celebrar los hitos alcanzados y compartir las lecciones aprendidas refuerza la cultura organizacional centrada en el aprendizaje y la mejora continua.

La implementación del modelo de gestión del conocimiento en Gerencia de Operaciones y Servicios de TI y el área de Compras de Compensar no solo busca mejorar los procesos y la eficiencia, sino también promover una cultura organizacional que valore el aprendizaje, la colaboración y la innovación constante. Estas conclusiones subrayan la importancia de un enfoque integrado y estratégico para optimizar el rendimiento y alcanzar los objetivos organizacionales a largo plazo

### 13. Referencias

---

- Cabezas, M. R. R., Moreno, A. M. G., Zabaleta, M. M., & Tovar, C. R. V. (2020). La gestión del conocimiento en las empresas cooperativas. *Conocimiento global*, 5(2), 53-69.
- Correa-Díaz, A. M., Benjumea-Arias, M., & Valencia-Arias, A. (2019). La gestión del conocimiento: Una alternativa para la solución de problemas educacionales. *Revista Electrónica Educare*, 23(2), 1-27.
- Díaz, A. G., & Torres, T. M. M. (2014). Guía para el desarrollo de proyectos con enfoque a la gestión de conocimiento. *Quaestiones Disputatae: temas en debate*, 7(15).
- García, V. H. M., Trujillo, D. G., & Estrada, L. M. M. (2021). Gestión del conocimiento empresarial en la Internet de las cosas. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E42), 568-578.
- Hernández Sampieri, R. F. (2018). *Metodología de la investigación (Vol. 5)*. (C. F. Roberto Hernández Sampieri, Ed.) Mexico: McGraw-Hill.
- Herrera Huamán, D., & Valencia Reyes, O. J. (2022) Diseño de la gestión del conocimiento aplicando los modelos de Kerschbeg y Riesco para mejorar el rendimiento de la dirección de proyectos en una empresa consultora de TI.
- Lazo Alvarado, Y., Tamayo Oro, L., & Pineda Gutiérrez, A. (2023). Buenas prácticas para la gestión del conocimiento en el proceso de desarrollo de software.
- Nonaka, I. &. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation (Vol. 1)*. (I. Nonaka, Ed.) Oxford, Reino Unido.
- Md Billal Hossain, S. N. (2022). Exploring the mediating role of knowledge management practices to corporate sustainability. Obtenido de *Journal of Cleaner Production*: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133869>
- Probst, G. R. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success (Vol. 1)*. (J. W. Sons, Ed.) Chichester: John Wiley & Sons.
- Rubier Valdés, D. (2019). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 392-405.

- Triana Velázquez, Y., Díaz Pérez, M., Ferro Díaz, J., & García Rodríguez, I. (2021). Procedimiento de gestión del conocimiento para una entidad de ciencia, tecnología e innovación. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(1).
- Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., & Ramírez Flores, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 53-78.
- Wiig, K. (Enero de 1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1-14.
- Younes Hidalgo, D. J. (2020). Gestión de conocimiento en una entidad sin ánimo de lucro para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Estudio de caso: ACD Consultores.
- Zúñiga, C. Q., & Martínez, W. F. R. (2021). Modelo de gestión del conocimiento para centros de productividad e innovación. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(2), 347-366.

## 14. Anexos

A. carta de aval de la empresa para realizar la intervención

Bogotá 24-11-2023

Señores,

Comité de Trabajos de Grado

Universidad EAN

Ciudad

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a Luis Eduardo Rebolledo Vergel, identificado con cédula de ciudadanía 72.205537 y Camilo Andres Serrano Quintero identificado con cédula de ciudadanía 1.090.382.774; estudiantes del programa de la maestría en gerencia de sistemas de información y proyectos tecnológicos y Alvaro Emyr Herrera Riaño identificado con cédula de ciudadanía 80.016.113 estudiante del programa de la maestría en gerencia de la cadena de abastecimiento de la Universidad EAN, para que realice en nuestra organización Consorcio Salud, su trabajo de grado titulado: Modelo de gestión de conocimiento para la gerencia de operaciones y servicios de TI y área de Compras en compensar salud , bajo la modalidad de trabajo dirigido.

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

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

NOMBRE DEL CONTACTO	Arnulfo Villalba
CARGO QUE OCUPA	GERENTE TI COMUNIDAD SALUD
TELÉFONO	3005676336
CORREO ELECTRÓNICO	<a href="mailto:avillalbadu@compensarsalud.com">avillalbadu@compensarsalud.com</a>

## RE: Autorización realización proyecto de grado



YESSICA MARCELA OLARTE PULECIO

Para: LUIS EDUARDO REBOLLEDO VERGEL

CC: CLAUDIA JANNETH QUINTERO CASTILLO; DERKIND SERAFIN BOTIA MENDOZA; ARNULFO VILLALBA DUARTE



viernes 1/12/2023 10:02 a. m.

Si hay problemas con el modo en que se muestra este mensaje, haga clic aquí para verlo en un explorador web.

Buen día,

Cordial saludo Luis,

De acuerdo al análisis realizado a tu solicitud, informo que es viable tu planeamiento de trabajo, sin embargo, se recomienda hacer uso adecuado de la información, siempre con la validación de su líder.

Relacionamos los datos de su líder inmediato par reportar a la institución:

C.C.	NOMBRES	CARGO	CORREO@compensarsalud.com
96124161	ARNULFO VILLALBA DUARTE	GERENTE TI COMUNIDAD SALUD	<a href="mailto:avillalba@compensarsalud.com">avillalba@compensarsalud.com</a>

Nota: Por favor hacer buen uso y confidencialidad de datos organizacionales, de colaboradores y afiliados.

Por favor tener en cuenta lo siguiente:

1. La organización no se encuentra autorizada para diligenciar ni firmar ningún documento de practica y/o pasantía.

Gracias



**Yessica Marcela Olarte Pulecio**

Profesional de Formación y Desarrollo

[ymolartep@compensarsalud.com](mailto:ymolartep@compensarsalud.com)

(601) 428 50 88

Consorcio Salud Cra. 69 Segundo Piso

Bogotá - Colombia

B. carta de aval de los directores de programa para desarrollar el proyecto entre estudiantes de distintas maestrías, en caso de que aplique.

**C. Instrumento de Medición:**

- **Antes de la evaluación**

úm.	Variab le	Pregunta					
	Creació n del conocimiento	Los colaboradores pueden participar en el proceso de creación de nuevos conocimientos					
		Conozco de forma clara el proceso para generar nuevo conocimiento de valor para el área					
		La organización promueve el desarrollo de mejora en los procesos por parte de los colaboradores y que estas sean documentadas					
		La empresa valora y fomenta la creación y compartición de conocimiento					
		Existe una política para la conservación, consulta y divulgación del conocimiento en la compañía					
	Divulg ación del conocimiento	La organización cuenta con herramientas con las que puede consultar información de la gestión del área					
		La información del equipo se puede acceder fácilmente					
		Se tiene facilidad para acceder a información técnica-científica que genere valor a su gestión (suscripciones - sociedades - revistas)					
		Se realizan reuniones o sesiones específicas para compartir y discutir conocimientos relevantes					
0		La organización cuenta con campañas de retención divulgación y preservación del conocimiento					

1	Docum entación del conocimiento	Los colaboradores pueden acceder la información y documentación de conocimiento del área de una forma fácil y centralizada					
2		Existe información que le permite mejorar su gestión en el área de trabajo					
3		La información que se tiene documentada es pertinente y actualizada para apoyar la gestión de sus funciones					
4		Se cuenta con herramientas que facilitan la comunicación y trabajo colaborativo para documentar el conocimiento generado en el área					
5		La empresa cuenta con un procedimiento para documentar los casos de éxito gestionados por el área					
6	Evalua ción del conocimiento	La empresa proporciona programas de formación y desarrollo para mejorar las habilidades y conocimientos del personal					
7		La organización valida el conocimiento adquirido para la gestión de sus funciones					
8		La empresa fomenta una cultura que valore el aprendizaje continuo y la innovación					
9		Se reconocen y premian las contribuciones significativas al conocimiento y la mejora continua					
0		Existe un sistema formal de retroalimentación para evaluar y mejorar la gestión del conocimiento en la empresa					

- **Ajustado a partir de las notas de la evaluación:**

úm.	Variable	Pregunta					
	Creación del conocimiento	Los colaboradores pueden participar en el proceso de creación de nuevos conocimientos					
		Conozco de forma clara el proceso para generar nuevo conocimiento de valor para el área					
		La organización promueve el desarrollo de mejora en los procesos por parte de los colaboradores y que estas sean documentadas					
		La empresa valora y fomenta la creación y compartición de conocimiento					
		Existe una política para la conservación, consulta y divulgación del conocimiento en la compañía					
	Divulgación del conocimiento	La organización cuenta con herramientas con las que puede consultar información de la gestión del área					
		La información es de fácil acceso					
		Se tiene facilidad para acceder a información técnica-científica que genere valor a su gestión (suscripciones - sociedades - revistas)					
		La compañía cuenta con espacios para la divulgación del conocimiento					
0		La organización cuenta con campañas de retención divulgación y preservación del conocimiento					
1	Documentación del conocimiento	Los colaboradores pueden acceder la información y documentación de conocimiento del área de una forma fácil y centralizada					

2		La compañía cuenta con información clasificada de acuerdo con su área de trabajo.					
3		La información que se tiene documentada es pertinente y actualizada para apoyar la gestión de sus funciones					
4		Se cuenta con herramientas que facilitan la comunicación y trabajo colaborativo para documentar el conocimiento generado en el área					
5		La empresa cuenta con un procedimiento para documentar los casos de éxito gestionados por el área					
6	Evaluación del conocimiento	La empresa proporciona programas de formación y desarrollo para mejorar las habilidades y conocimientos del personal					
7		La organización valida el conocimiento adquirido para la gestión de sus funciones					
8		La empresa fomenta una cultura que valore el aprendizaje continuo y la innovación					
9		Se reconocen y premian las contribuciones significativas al conocimiento y la mejora continua					
0		Existe un sistema formal de retroalimentación para evaluar y mejorar la gestión del conocimiento en la empresa					



## Instrumento V de Aiken

### Evaluador 1

#### Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gerencia Operaciones y Servicios de TI y el área de Compras en Compensar

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación con el aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

Nombre del evaluador: Alejandra Bustamente

Cargo: Profesional de Desarrollo Humano

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	ENFOQUE CONCEPTUAL	RELACIÓN PREGUNTA VARIABLE	PROMEDIO	COMENTARIOS
1	Creación del conocimiento	Los colaboradores pueden participar en el proceso de creación de nuevos conocimientos	1	1	1	1,00	
2	Creación del conocimiento	Conozco de forma clara el proceso para generar nuevo conocimiento de valor para el área	1	1	1	1,00	
3	Creación del conocimiento	La organización promueve el desarrollo de mejora en los procesos por parte de los colaboradores y que estas sean documentadas	1	1	1	1,00	
4	Creación del conocimiento	La empresa valora y fomenta la creación y compartición de conocimiento	1	1	1	1,00	
5	Creación del conocimiento	Existe una política para la conservación, consulta y divulgación del conocimiento en la compañía	1	1	1	1,00	

6	Divulgación del conocimiento	La organización cuenta con herramientas con las que puede consultar información de la gestión del área	1	1	1	1,00	
7	Divulgación del conocimiento	La información del equipo se puede acceder fácilmente	1	1	1	1,00	
8	Divulgación del conocimiento	Se tiene facilidad para acceder a información técnica-científica que genere valor a su gestión (suscripciones - sociedades - revistas)	1	1	1	1,00	
9	Divulgación del conocimiento	Se realizan reuniones o sesiones específicas para compartir y discutir conocimientos relevantes	1	1	0	0,67	La pregunta puede llegar a generar confusión en la asociación a la variable
10	Divulgación del conocimiento	La organización cuenta con campañas de retención divulgación y preservación del conocimiento	1	1	1	1,00	
11	Documentación del conocimiento	Los colaboradores pueden acceder la información y documentación de conocimiento del área de una forma fácil y centralizada	1	1	1	1,00	
12	Documentación del conocimiento	Existe información que le permite mejorar su gestión en el área de trabajo	1	1	0	0,67	
13	Documentación del conocimiento	La información que se tiene documentada es pertinente y actualizada para apoyar la gestión de sus funciones	1	1	1	1,00	
14	Documentación del conocimiento	Se cuenta con herramientas que facilitan la comunicación y trabajo	1	1	1	1,00	

		colaborativo para documentar el conocimiento generado en el área					
15	Documentación del conocimiento	La empresa cuenta con un procedimiento para documentar los casos de éxito gestionados por el área	1	1	1	1,00	
16	Evaluación del conocimiento	La empresa proporciona programas de formación y desarrollo para mejorar las habilidades y conocimientos del personal	1	1	1	1,00	
17	Evaluación del conocimiento	La organización valida el conocimiento adquirido para la gestión de sus funciones	1	1	1	1,00	
18	Evaluación del conocimiento	La empresa fomenta una cultura que valore el aprendizaje continuo y la innovación	1	1	1	1,00	
19	Evaluación del conocimiento	Se reconocen y premian las contribuciones significativas al conocimiento y la mejora continua	1	1	1	1,00	
20	Evaluación del conocimiento	Existe un sistema formal de retroalimentación para evaluar y mejorar la gestión del conocimiento en la empresa	1	1	1	1,00	

## Evaluador 2

### Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gerencia Operaciones y Servicios de TI y el área de Compras en Compensar

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación con el aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

Nombre del evaluador: Harold Romero

Cargo: Coordinador Relaciones Laborales

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	ENFOQUE CONCEPTUAL	RELACIÓN PREGUNTA VARIABLE	PROMEDIO	COMENTARIOS
1	Creación del conocimiento	Los colaboradores pueden participar en el proceso de creación de nuevos conocimientos	1	1	1	1,00	
2	Creación del conocimiento	Conozco de forma clara el proceso para generar nuevo conocimiento de valor para el área	1	1	1	1,00	
3	Creación del conocimiento	La organización promueve el desarrollo de mejora en los procesos por parte de los colaboradores y que estas sean documentadas	1	1	1	1,00	
4	Creación del conocimiento	La empresa valora y fomenta la creación y compartición de conocimiento	1	1	1	1,00	
5	Creación del conocimiento	Existe una política para la conservación, consulta y divulgación del conocimiento en la compañía	1	1	1	1,00	

6	Divulgación del conocimiento	La organización cuenta con herramientas con las que puede consultar información de la gestión del área	1	1	1	1,00	
7	Divulgación del conocimiento	La información del equipo se puede acceder fácilmente	1	1	0	0,67	La pregunta puede ser asociada también a la variable divulgación de conocimiento
8	Divulgación del conocimiento	Se tiene facilidad para acceder a información técnica-científica que genere valor a su gestión (suscripciones - sociedades - revistas)	1	1	1	1,00	
9	Divulgación del conocimiento	Se realizan reuniones o sesiones específicas para compartir y discutir conocimientos relevantes	1	1	1	1,00	
10	Divulgación del conocimiento	La organización cuenta con campañas de retención divulgación y preservación del conocimiento	1	1	1	1,00	
11	Documentación del conocimiento	Los colaboradores pueden acceder la información y documentación de conocimiento del área de una forma fácil y centralizada	1	1	1	1,00	
12	Documentación del conocimiento	Existe información que le permite mejorar su gestión en el área de trabajo	1	1	1	1,00	
13	Documentación del conocimiento	La información que se tiene documentada es pertinente y actualizada para apoyar la gestión de sus funciones	1	1	1	1,00	
14	Documentación del conocimiento	Se cuenta con herramientas que facilitan la comunicación y trabajo colaborativo para documentar el conocimiento generado en el área	1	1	1	1,00	
15	Documentación del conocimiento	La empresa cuenta con un procedimiento para documentar los casos de éxito gestionados por el área	1	1	1	1,00	

16	Evaluación del conocimiento	La empresa proporciona programas de formación y desarrollo para mejorar las habilidades y conocimientos del personal	1	1	1	1,00	
17	Evaluación del conocimiento	La organización valida el conocimiento adquirido para la gestión de sus funciones	1	1	1	1,00	
18	Evaluación del conocimiento	La empresa fomenta una cultura que valore el aprendizaje continuo y la innovación	1	1	1	1,00	
19	Evaluación del conocimiento	Se reconocen y premian las contribuciones significativas al conocimiento y la mejora continua	1	1	1	1,00	
20	Evaluación del conocimiento	Existe un sistema formal de retroalimentación para evaluar y mejorar la gestión del conocimiento en la empresa	1	1	1	1,00	

### Evaluador 3

#### Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gerencia Operaciones y Servicios de TI y el área de Compras en Compensar

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación con el aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

Nombre del evaluador: Pedro Estepa

Cargo: Profesional de Desarrollo Humano

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	ENFOQUE CONCEPTUAL	RELACIÓN PREGUNTA VARIABLE	PROMEDIO	COMENTARIOS
1	Creación del conocimiento	Los colaboradores pueden participar en el proceso de creación de nuevos conocimientos	1	1	1	1,00	
2	Creación del conocimiento	Conozco de forma clara el proceso para generar nuevo conocimiento de valor para el área	1	1	1	1,00	
3	Creación del conocimiento	La organización promueve el desarrollo de mejora en los procesos por parte de los colaboradores y que estas sean documentadas	1	1	1	1,00	
4	Creación del conocimiento	La empresa valora y fomenta la creación y compartición de conocimiento	1	1	1	1,00	
5	Creación del conocimiento	Existe una política para la conservación, consulta y divulgación del conocimiento en la compañía	1	1	1	1,00	
6	Divulgación del conocimiento	La organización cuenta con herramientas con las que puede consultar información de la gestión del área	1	1	1	1,00	

7	Divulgación del conocimiento	La información del equipo se puede acceder fácilmente	1	1	1	1,00	
8	Divulgación del conocimiento	Se tiene facilidad para acceder a información técnica-científica que genere valor a su gestión (suscripciones - sociedades - revistas)	1	1	1	1,00	
9	Divulgación del conocimiento	Se realizan reuniones o sesiones específicas para compartir y discutir conocimientos relevantes	0	1	1	0,67	Se puede redefinir la estructura de la pregunta
10	Divulgación del conocimiento	La organización cuenta con campañas de retención divulgación y preservación del conocimiento	1	1	1	1,00	
11	Documentación del conocimiento	Los colaboradores pueden acceder la información y documentación de conocimiento del área de una forma fácil y centralizada	1	1	1	1,00	
12	Documentación del conocimiento	Existe información que le permite mejorar su gestión en el área de trabajo	1	1	1	1,00	
13	Documentación del conocimiento	La información que se tiene documentada es pertinente y actualizada para apoyar la gestión de sus funciones	1	1	1	1,00	
14	Documentación del conocimiento	Se cuenta con herramientas que facilitan la comunicación y trabajo colaborativo para documentar el conocimiento generado en el área	1	1	1	1,00	
15	Documentación del conocimiento	La empresa cuenta con un procedimiento para documentar los casos de éxito gestionados por el área	1	1	1	1,00	
16	Evaluación del conocimiento	La empresa proporciona programas de formación y desarrollo para mejorar las habilidades y conocimientos del personal	1	1	1	1,00	

17	Evaluación del conocimiento	La organización valida el conocimiento adquirido para la gestión de sus funciones	1	1	1	1,00	
18	Evaluación del conocimiento	La empresa fomenta una cultura que valore el aprendizaje continuo y la innovación	1	1	1	1,00	
19	Evaluación del conocimiento	Se reconocen y premian las contribuciones significativas al conocimiento y la mejora continua	1	1	1	1,00	
20	Evaluación del conocimiento	Existe un sistema formal de retroalimentación para evaluar y mejorar la gestión del conocimiento en la empresa	1	1	1	1,00	

## Evaluador 4

### Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gerencia Operaciones y Servicios de TI y el área de Compras en Compensar

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación con el aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

Nombre del evaluador: Jenny Ruiz

Cargo: Coordinador de Desarrollo Humano

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	ENFOQUE CONCEPTUAL	RELACIÓN PREGUNTA VARIABLE	PROMEDIO	COMENTARIOS
1	Creación del conocimiento	Los colaboradores pueden participar en el proceso de creación de nuevos conocimientos	1	1	1	1,00	
2	Creación del conocimiento	Conozco de forma clara el proceso para generar nuevo conocimiento de valor para el área	1	1	1	1,00	
3	Creación del conocimiento	La organización promueve el desarrollo de mejora en los procesos por parte de los colaboradores y que estas sean documentadas	1	1	1	1,00	
4	Creación del conocimiento	La empresa valora y fomenta la creación y compartición de conocimiento	1	1	1	1,00	
5	Creación del conocimiento	Existe una política para la conservación, consulta y divulgación del conocimiento en la compañía	1	1	1	1,00	
6	Divulgación del conocimiento	La organización cuenta con herramientas con las que puede consultar información de la gestión del área	1	1	1	1,00	

7	Divulgación del conocimiento	La información del equipo se puede acceder fácilmente	1	1	1	1,00	
8	Divulgación del conocimiento	Se tiene facilidad para acceder a información técnica-científica que genere valor a su gestión (suscripciones - sociedades - revistas)	1	1	1	1,00	
9	Divulgación del conocimiento	Se realizan reuniones o sesiones específicas para compartir y discutir conocimientos relevantes	1	1	1	1,00	
10	Divulgación del conocimiento	La organización cuenta con campañas de retención divulgación y preservación del conocimiento	1	1	1	1,00	
11	Documentación del conocimiento	Los colaboradores pueden acceder la información y documentación de conocimiento del área de una forma fácil y centralizada	1	1	1	1,00	
12	Documentación del conocimiento	Existe información que le permite mejorar su gestión en el área de trabajo	0	1	1	0,67	Se puede redactar de mejor forma la pregunta para evitar ambigüedades
13	Documentación del conocimiento	La información que se tiene documentada es pertinente y actualizada para apoyar la gestión de sus funciones	1	1	1	1,00	
14	Documentación del conocimiento	Se cuenta con herramientas que facilitan la comunicación y trabajo colaborativo para documentar el conocimiento generado en el área	1	1	1	1,00	
15	Documentación del conocimiento	La empresa cuenta con un procedimiento para documentar los casos de éxito gestionados por el área	1	1	1	1,00	
16	Evaluación del conocimiento	La empresa proporciona programas de formación y desarrollo para mejorar las habilidades y conocimientos del personal	1	1	1	1,00	

17	Evaluación del conocimiento	La organización valida el conocimiento adquirido para la gestión de sus funciones	1	1	1	1,00	
18	Evaluación del conocimiento	La empresa fomenta una cultura que valore el aprendizaje continuo y la innovación	1	1	1	1,00	
19	Evaluación del conocimiento	Se reconocen y premian las contribuciones significativas al conocimiento y la mejora continua	1	1	1	1,00	
20	Evaluación del conocimiento	Existe un sistema formal de retroalimentación para evaluar y mejorar la gestión del conocimiento en la empresa	1	1	1	1,00	

## Evaluador 5

### Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gerencia Operaciones y Servicios de TI y el área de Compras en Compensar

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación con el aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

Nombre del evaluador: Juan Galvis

Cargo: Profesional Desarrollo Humano

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	ENFOQUE CONCEPTUAL	RELACIÓN PREGUNTA VARIABLE	PROMEDIO	COMENTARIOS
1	Creación del conocimiento	Los colaboradores pueden participar en el proceso de creación de nuevos conocimientos	1	1	1	1,00	
2	Creación del conocimiento	Conozco de forma clara el proceso para generar nuevo conocimiento de valor para el área	1	1	1	1,00	
3	Creación del conocimiento	La organización promueve el desarrollo de mejora en los procesos por parte de los colaboradores y que estas sean documentadas	1	1	1	1,00	
4	Creación del conocimiento	La empresa valora y fomenta la creación y compartición de conocimiento	1	1	1	1,00	
5	Creación del conocimiento	Existe una política para la conservación, consulta y divulgación del conocimiento en la compañía	1	1	1	1,00	
6	Divulgación del conocimiento	La organización cuenta con herramientas con las que puede consultar información de la gestión del área	1	1	1	1,00	

7	Divulgación del conocimiento	La información del equipo se puede acceder fácilmente	1	1	1	1,00	
8	Divulgación del conocimiento	Se tiene facilidad para acceder a información técnica-científica que genere valor a su gestión (suscripciones - sociedades - revistas)	1	1	1	1,00	
9	Divulgación del conocimiento	Se realizan reuniones o sesiones específicas para compartir y discutir conocimientos relevantes	1	1	1	1,00	
10	Divulgación del conocimiento	La organización cuenta con campañas de retención divulgación y preservación del conocimiento	1	1	1	1,00	
11	Documentación del conocimiento	Los colaboradores pueden acceder la información y documentación de conocimiento del área de una forma fácil y centralizada	1	1	1	1,00	
12	Documentación del conocimiento	Existe información que le permite mejorar su gestión en el área de trabajo	1	1	1	1,00	
13	Documentación del conocimiento	La información que se tiene documentada es pertinente y actualizada para apoyar la gestión de sus funciones	1	1	1	1,00	
14	Documentación del conocimiento	Se cuenta con herramientas que facilitan la comunicación y trabajo colaborativo para documentar el conocimiento generado en el área	1	1	1	1,00	
15	Documentación del conocimiento	La empresa cuenta con un procedimiento para documentar los casos de éxito gestionados por el área	1	1	1	1,00	
16	Evaluación del conocimiento	La empresa proporciona programas de formación y desarrollo para mejorar las habilidades y conocimientos del personal	1	1	1	1,00	
17	Evaluación del conocimiento	La organización valida el conocimiento adquirido para la gestión de sus funciones	1	1	1	1,00	

18	Evaluación del conocimiento	La empresa fomenta una cultura que valore el aprendizaje continuo y la innovación	1	1	1	1,00	
19	Evaluación del conocimiento	Se reconocen y premian las contribuciones significativas al conocimiento y la mejora continua	1	1	1	1,00	
20	Evaluación del conocimiento	Existe un sistema formal de retroalimentación para evaluar y mejorar la gestión del conocimiento en la empresa	1	1	1	1,00	

## Análisis de resultados

### Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gerencia Operaciones y Servicios de TI y el área de Compras en Compensar

Para cada una de las siguientes preguntas evaluaremos la claridad de la redacción, el enfoque conceptual y relación de la pregunta con la variable que se quiere medir. Por favor califique con 1 si considera que es adecuada la pregunta en relación con el aspecto evaluado, o con 0 si considera que no lo es.

NUM	VARIABLE	PREGUNTA	PROMEDIO EVALUADOR 1	PROMEDIO EVALUADOR 2	PROMEDIO EVALUADOR 3	PROMEDIO EVALUADOR 4	PROMEDIO EVALUADOR 5	V DE AIKEN CALCULADA
1	Creación del conocimiento	Los colaboradores pueden participar en el proceso de creación de nuevos conocimientos	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Creación del conocimiento	Conozco de forma clara el proceso para generar nuevo conocimiento de valor para el área	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Creación del conocimiento	La organización promueve el desarrollo de mejora en los procesos por parte de los colaboradores y que estas sean documentadas	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4	Creación del conocimiento	La empresa valora y fomenta la creación y compartición de conocimiento	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Creación del conocimiento	Existe una política para la conservación, consulta y divulgación del conocimiento en la compañía	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
6	Divulgación del conocimiento	La organización cuenta con herramientas con las que puede	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

		consultar información de la gestión del área						
7	Divulgación del conocimiento	La información del equipo se puede acceder fácilmente	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,93
8	Divulgación del conocimiento	Se tiene facilidad para acceder a información técnica-científica que genere valor a su gestión (suscripciones - sociedades - revistas)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
9	Divulgación del conocimiento	Se realizan reuniones o sesiones específicas para compartir y discutir conocimientos relevantes	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	0,87
10	Divulgación del conocimiento	La organización cuenta con campañas de retención divulgación y preservación del conocimiento	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
11	Documentación del conocimiento	Los colaboradores pueden acceder la información y documentación de conocimiento del área de una forma fácil y centralizada	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
12	Documentación del conocimiento	Existe información que le permite mejorar su gestión en el área de trabajo	0,67	1,00	1,00	0,67	1,00	0,87
13	Documentación del conocimiento	La información que se tiene documentada es pertinente y actualizada para apoyar la gestión de sus funciones	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
14	Documentación del conocimiento	Se cuenta con herramientas que facilitan la comunicación y trabajo colaborativo para documentar el conocimiento generado en el área	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
15	Documentación del conocimiento	La empresa cuenta con un procedimiento para documentar los casos de éxito gestionados por el área	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00


16	Evaluación del conocimiento	La empresa proporciona programas de formación y desarrollo para mejorar las habilidades y conocimientos del personal	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
17	Evaluación del conocimiento	La organización valida el conocimiento adquirido para la gestión de sus funciones	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
18	Evaluación del conocimiento	La empresa fomenta una cultura que valore el aprendizaje continuo y la innovación	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
19	Evaluación del conocimiento	Se reconocen y premian las contribuciones significativas al conocimiento y la mejora continua	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
20	Evaluación del conocimiento	Existe un sistema formal de retroalimentación para evaluar y mejorar la gestión del conocimiento en la empresa	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

## Anexo A

EP-GTI-001 Gestión de Tecnología Informática.pdf - Adobe Acrobat Pro DC

Inicio Herramientas EP-GTI... x INS-GTI... INS-GTI... PRO-GT... ejemplo... INS-GTI... INS-GTI... INS-GTI... <> ? Iniciar sesión

1 / 5 105%

		<b>ESPECIFICACIÓN DE PROCESO</b> <b>GESTIÓN DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA</b>		<b>CÓDIGO: EP-GTI-001</b> <b>VERSIÓN: 07</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión de Tecnología Informática				<b>Tipo de Proceso</b>	Apoyo
<b>Responsable del Proceso</b>	Gerente de Tecnología Unidad Salud					
<b>Objetivo</b>	Proveer capacidades, servicios y soluciones tecnológicas que apalanquen el logro de los objetivos estratégicos y sean soporte a los procesos de negocio.					
<b>Alineación Estratégica</b>	Ver matriz de alineación estratégica: <a href="#">\\vmplaura\admon_informacion\$01.Planeacion del Negocio\04.Medicion_Y_Gestion\01.Consorcio\02.Cuadro de Mando Integral\03.Salidas_Procesos</a>		<b>Grupos de Interés</b>	ALIADOS Y PROVEEDORES	EQUIPO COMPENSAR	
<b>Indicadores del Proceso</b>						
Ver indicadores del proceso: <a href="#">\\vmplaura\admon_informacion\$01.Planeacion del Negocio\04.Medicion_Y_Gestion\01.Consorcio\02.Cuadro de Mando Integral\03.Salidas_Procesos</a>						
<b>Proveedores (internos/externos)</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades Generales</b>	<b>Salidas o Resultados</b>	<b>Clientes (internos/externos)</b>	<b>Documentos Principales</b>	
1. Planeación del Negocio	1.1 Planeación Estratégica. 1.2 Plan de Continuidad		1. Plan Estratégico de TI – PETI. 2. Presupuesto TI.	1, 2 y 3. Comité Directivo 1, 2, 3 y 7. Gestión de		


10:07 a. m. 19/06/2024

## Anexo B

INS-GTI-016 Administración de continuidad de Servicios TI.pdf - Adobe Acrobat Pro DC

Inicio Herramientas INS-GTI... x INS-GTI... PRO-GT... ejemplo... INS-GTI... INS-GTI... INS-GTI... INS-GTI... <> ? Iniciar sesión

1 / 6 135%

		<b>INSTRUCTIVO</b> <b>ADMINISTRACIÓN DE CONTINUIDAD DE SERVICIOS DE TI</b>		<b>CÓDIGO: INS-GTI-016</b>	
<b>PROCESO: GESTIÓN DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA</b>				<b>VERSIÓN: 0</b>	

**1. OBJETIVO**

Presentar las estrategias y procedimientos establecidos por parte del equipo de Operaciones y Servicios de TI para asegurar la disponibilidad de los recursos tecnológicos dando cumplimiento a los niveles de servicio definidos para cada uno de ellos, protegiendo así los procesos considerados críticos para la organización.

**2. ALCANCE**

El presente instructivo incluye los aspectos de administración de la continuidad de servicios relacionados con los recursos de Tecnología incluidos en el catálogo de servicios, definidos por el equipo de Operaciones y Servicios de TI.

Comienza con las definiciones de arquitectura que puedan soportar la operación de negocio, con


10:20 a. m. 19/06/2024

## Anexo c

INS-GTI-020 Administración de Eventos.pdf - Adobe Acrobat Pro DC

Inicio Herramientas INS-GTI... x PRO-GT... ejemplo... INS-GTI... INS-GTI... INS-GTI... INS-GTI... INS-GTI... <> ? Iniciar sesión

1 / 5 135%

		<b>INSTRUCTIVO</b> <b>ADMINISTRACIÓN DE EVENTOS</b>		<b>CÓDIGO: INS-GTI-020</b>	
<b>PROCESO: GESTIÓN TECNOLOGÍA INFORMÁTICA</b>				<b>VERSIÓN: 05</b>	

**1. OBJETIVO**

Monitorizar todos los sucesos importantes de la plataforma de Tecnología de TI, con el fin de detectar y escalar condiciones de excepción para así contribuir a una operación normal del servicio, por medio de herramientas que faciliten su gestión y ofrezcan valor a la organización.

**2. ALCANCE**

Detectar, filtrar, clasificar y notificar los eventos relacionados con la Infraestructura Tecnológica de Consorcio, con el fin de tomar acciones preventivas y correctivas que aseguren la estabilidad de la Plataforma de TI, actividades que hoy en día se realizan de manera manual.

La actividad comienza con la habilitación de un agente de monitoreo en la infraestructura Consorcio, así mismo la configuración de umbrales y destinatarios, para el envío de notificaciones, cuando se sobrepasen los mismos. La actividad finaliza con el análisis de la alarma y la toma de acciones, para que las alarmas se


10:28 a. m. 19/06/2024

## Anexo D

PRO-GTI-006 Procedimiento Gestion de Incidentes de SAP.pdf - Adobe Acrobat Pro DC

Inicio Herramientas PRO-GTI... x ejemplo... INS-GTI... INS-GTI... INS-GTI... INS-GTI... INS-GTI... ? Iniciar sesión

3 / 38 135%

	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>GESTIÓN DE INCIDENTES DE SAP</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>PRO-GTI-006</b>
	<b>PROCESO: GESTIÓN DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA</b>	<b>VERSIÓN: 01</b>

**1. OBJETIVO**

El propósito de este documento es proveer a la Organización un procedimiento para la administración de incidencias en la plataforma SAP de Compensar, para que pueda ser utilizado/adaptado por los proyectos de la organización.

**2. ALCANCE**

En este procedimiento se describen las actividades necesarias para administrar los incidentes ocurridos en la plataforma SAP de Compensar, independientemente del ambiente en que se generen, y que se encuentran contenidos en el catálogo de servicios del Grupo de Gestión SAP (GGS).

La Gestión de Incidencias comprende desde la recepción del Incidente hasta su resolución, definitiva o transitoria.


10:35 a. m. 19/06/2024

## Anexo E

INS-GTI-028 Notificación de controles de cambio.pdf - Adobe Acrobat Pro DC

Inicio Herramientas INS-GTI-... x INS-GTI-... INS-GTI-... INS-GTI-... INS-GTI-... INS-GTI-... PRO-GTI-... ? Iniciar sesión

1 / 3 135%

	<b>INSTRUCTIVO</b> <b>NOTIFICACIÓN CONTROLES DE CAMBIO</b>	<b>INS-GTI-028</b>
	<b>PROCESO: GESTIÓN DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA</b>	<b>VERSIÓN: 03</b>

**1. OBJETIVO**

Realizar la notificación de los pasos enviados desde el equipo de Gestión de la Demanda para los ambientes de pruebas y producción, y así lograr obtener uniformidad en la respuesta de estos.

**2. ALCANCE**

Realizar las notificaciones para los pasos a pruebas y producción programados y no programados de la plataforma ABS y No ABS, estos pasos se ejecutarán por parte de los Operadores de Claro, Administradores de ABS, Administradores de Bases de Datos y Administradores de Plataforma TI.

**3. DEFINICIONES**

**Plataforma ABS:** Se encuentran todas las aplicaciones desarrollados con tecnología .NET.


10:54 a. m. 19/06/2024

## Anexo F

INS-GTI-029 Software autorizado.pdf - Adobe Acrobat Pro DC

Inicio Herramientas INS-GTI-02-... x INS-GTI-04... INS-GTI-04... INS-GTI-04... INS-GTI-04... PRO-GTI-0... ? Iniciar sesión

1 / 4 135%

	<b>INSTRUCTIVO</b> <b>SOFTWARE AUTORIZADO</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>INS-GTI-029</b>
	<b>PROCESO: GESTIÓN DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA</b>	<b>VERSIÓN: 05</b>

**1. OBJETIVO**

Definir una guía general para garantizar el correcto uso y licenciamiento de todos los activos de software instalados y disponibles en la compañía, utilizando sólo software autorizado y controlado.

**2. ALCANCE**

El documento tiene alcance al equipo de Operaciones y Servicios de TI de Consorcio Salud.

Comienza con la solicitud de validación de licenciamiento y termina con la atención o respuesta a la solicitud.

**3. DEFINICIONES**

**Gestor de licenciamiento:** rol desempeñado por un miembro del equipo de operaciones y servicios de TI

10:58 a. m. 19/06/2024

(Anexo G).

INS-GTI-043 Administrar Catálogo de servicios de TI.pdf - Adobe Acrobat Pro DC

Inicio Herramientas INS-GTI-044 A... INS-GTI-045 A... INS-GTI-047 A... PRO-GTI-010 ... INS-GTI-043 A... x Iniciar sesión

1 / 3 135%

	INSTRUCTIVO ADMINISTRAR CATÁLOGO DE SERVICIOS DE TI	CÓDIGO: INS-GTI-043
	PROCESO: GESTIÓN TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	VERSIÓN: 00

**1. OBJETIVO**

Establecer lineamientos y/o directrices para la Gestión del Catálogo de Servicios y así proveer y mantener una única fuente de información, como parte del diseño del servicio, que están enmarcados por las siguientes prácticas de gestión:

- Mantener, información precisa sobre los Servicios TI
- Monitorear el cumplimiento y estado del ciclo de vida de los Servicios de TI.
- Participar y generar mejora continua al Proceso de Catálogo de Servicios de TI, orientada a las necesidades de negocio.
- Mantener actualizadas vistas de soporte y de cliente del Catálogo de Servicios de TI.

**2. ALCANCE**

Inicia con la definición del catálogo del servicio gestionado por a través de la mesa de servicio, con el fin

## Anexo H

INS-GTI-044 Administración de Problemas.pdf - Adobe Acrobat Pro DC

Inicio Herramientas INS-GTI-045 Admi... INS-GTI-047 Admi... PRO-GTI-010 Gest... INS-GTI-044 Admi... x Iniciar sesión

1 / 5 135%

	INSTRUCTIVO ADMINISTRACIÓN DE PROBLEMAS	CÓDIGO: INS-GTI-044
	PROCESO: GESTIÓN TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	VERSIÓN: 00

**1. OBJETIVO**

Establecer métodos estándares alineados a las mejores prácticas para la Gestión de los servicios de TI, con el fin de asegurar el manejo eficiente de los Problemas y Errores Conocidos, minimizando el impacto adverso de estos en la calidad de los servicios de TI proporcionados por unidad Salud por parte del Equipo de Gestión de Operación y Soporte TI perteneciente a la Gerencia de Tecnología Informática, los cuales están alineados a las mejores prácticas de ITIL®.

**2. ALCANCE**

Inicia con la revisión de incidentes y su postulación a problemas y termina con la implementación de la solución que se lleva a cabo a través de los procedimientos de control adecuados, en especial de gestión del cambio y versionamiento. Esto aplica para todos los servicios definidos en el Catálogo de Servicios de TI para la unidad de salud.

## Anexo I

INS-GTI-045 Administración de Disponibilidad de Servicios de TI.pdf - Adobe Acrobat Pro DC

Inicio Herramientas INS-GTI-045 Admi... x INS-GTI-047 Admi... PRO-GTI-010 Gest... INS-GTI-044 Admi... x Iniciar sesión

1 / 6 135%

	INSTRUCTIVO ADMINISTRACIÓN DE DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS DE TI	CÓDIGO: INS-GTI-045
	PROCESO: GESTIÓN DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	VERSIÓN: 00

**1. OBJETIVO**

Garantizar la correcta ejecución de las actividades relacionadas a la verificación de la disponibilidad de los servicios ofrecidos por Operaciones y Servicios de TI, con el fin de asegurar la operación y el crecimiento planificado de los servicios de TI.

**2. ALCANCE**

Este documento especifica las acciones encaminadas a garantizar la disponibilidad de los servicios de TI habilitados por el equipo de Operaciones y Servicios de TI.

Inicia con el análisis de los servicios en operación y las variables de gestión que permiten garantizar la correcta operación del mismo y finaliza con el plan de disponibilidad de servicios o disponibilidad del mismo; aplica para todos los servicios de misión crítica ofrecidos y gestionados por Operaciones y Servicios de TI.

## Anexo J

Adobe Acrobat Pro DC


Archivo Edición Ver Ventana Ayuda

Inicio Herramientas x INS-GTI-047 Admi... PRO-GTI-010 Gest...

Iniciar sesión

3 / 35 139%

Compartir

	INSTRUCTIVO ADMINISTRACIÓN DE INCIDENTES OPERACIONES Y SERVICIOS TI	CÓDIGO: INS-GTI-046
	PROCESO: GESTIÓN DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	VERSIÓN 4

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Objetivo

El Objetivo del presente documento es el de proporcionar información detallada sobre el proceso de gestión de incidentes que desarrolla el Equipo de Gestión de Operaciones y Servicios TI, para todos los procesos del negocio.

El proceso en sí, nos permitirá restaurar la operación normal de los servicios en los ambientes de producción y pruebas reduciendo al mínimo el impacto adverso en las

11:28 a. m. 19/06/2024

## (Anexo K)

INS-GTI-047 Administración requerimientos y solicitudes Operaciones y Servicios TI.pdf - Adobe Acrobat Pro DC


Archivo Edición Ver Ventana Ayuda

Inicio Herramientas x INS-GTI-047 Admi... x PRO-GTI-010 Gest...

Iniciar sesión

1 / 11 135%

Compartir

	INSTRUCTIVO ADMINISTRACIÓN DE REQUERIMIENTOS Y SOLICITUDES	CÓDIGO: INS-GTI-047
	PROCESO: GESTIÓN DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	VERSIÓN: 00

### 1. OBJETIVO

Identificar y gestionar los requerimientos en tecnología informática del cliente interno y cliente externo de Compensar Salud, mediante la aplicación de metodologías y tratamientos estandarizados para su interpretación y solución, con el propósito de cumplir con los requerimientos del usuario final bajo las condiciones y alcance definidos en los Acuerdos de Niveles de Servicio de TI.

- Mantener la satisfacción del Usuario mediante un eficiente y pronto manejo de sus solicitudes.
- Proveer un canal para que los usuarios soliciten y reciban servicios estándares, para los cuales existe un proceso predefinido de aprobación y aplicación.
- Proveer y entregar componentes de servicios estándar.

### 2. ALCANCE

Inicia con la recepción, registro y categorización del requerimiento, continua con el análisis

1:11 p. m. 19/06/2024

## Anexo L

PRO-GTI-010 Gestión de Cambios TI Unidad Salud.pdf - Adobe Acrobat Pro DC


Archivo Edición Ver Ventana Ayuda

Inicio Herramientas x PRO-GTI-010 Gest...

Iniciar sesión

2 / 18 135%

Compartir

	PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE CAMBIOS TI UNIDAD SALUD	CÓDIGO: PRO-GTI-010
	PROCESO: GESTIÓN DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	VERSIÓN: 00

### 1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento para documentar el proceso de gestión de cambios de tecnología en la Unidad Salud de Compensar con el fin que pueda ser utilizado para apoyar la operación de los servicios de TI que soportan la operación de Salud.

### 2. ALCANCE

Cubre las actividades que permiten garantizar una adecuada administración de los cambios coordinados por el equipo de gestión de cambios de TI de la Unidad Salud de Compensar, y sus diferentes frentes de trabajo: Administración de Aplicaciones de Software, Proyectos TI, SAP y Operaciones y Soporte de TI.

### 3. RESPONSABLE

Para el presente procedimiento se establecen los siguientes roles y responsabilidades:

SAP	AASw	Proyectos TI	OPETI
-----	------	--------------	-------

1:21 p. m. 19/06/2024

## Formato para la Gerencia de Operaciones

---

### 1. Identificación de Necesidades

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Responsable: \_\_\_\_\_

Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Descripción de la Necesidad	Prioridad (Alta, Media, Baja)	Fecha Limite para Resolución	Comentarios
-----------------------------	-------------------------------	------------------------------	-------------

---

### 2. Inventario de Conocimientos

Fecha de Actualización: \_\_\_\_\_

Nombre del Responsable: \_\_\_\_\_

Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Tipo de Conocimiento	Descripción	Fuente	Accesibilidad	Responsable
----------------------	-------------	--------	---------------	-------------

---

### 3. Capacitación Continua

Fecha de Inicio: \_\_\_\_\_

Nombre del Responsable: \_\_\_\_\_

Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Tema de Capacitación	Modalidad (Presencial/Virtual)	Fecha	Duración	Participantes	Comentarios
----------------------	--------------------------------	-------	----------	---------------	-------------

---

#### 4. Talleres de Ideación

Fecha del Taller: \_\_\_\_\_

Nombre del Facilitador: \_\_\_\_\_

Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Tema del Taller	Objetivos	Fecha de Evaluación	Participantes	Resultados/Ideas Generadas	Seguimiento
-----------------	-----------	---------------------	---------------	----------------------------	-------------

---

#### 5. Cuestionarios de Evaluación de Necesidades

Fecha de Aplicación: \_\_\_\_\_

Nombre del Responsable: \_\_\_\_\_

Área/Departamento: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Por favor, responda las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son las principales áreas en las que necesita capacitación?

○ \_\_\_\_\_

2. ¿Qué herramientas o tecnologías considera que requieren más conocimiento?

○ \_\_\_\_\_

3. ¿Qué tipo de formato preferiría para la capacitación? (Ej. Taller, curso online, etc.)

○ \_\_\_\_\_

---

#### 6. Software de Gestión de Proyectos

Herramienta Seleccionada: (Trello, Asana, etc.)

Fecha de Implementación: \_\_\_\_\_

Nombre del Responsable: \_\_\_\_\_

Descripción de Proyectos Actuales:

Proyecto	Descripción	Responsable	Fecha de Inicio	Estado Actual	Comentarios
----------	-------------	-------------	-----------------	---------------	-------------

---

## 7. Plataformas de E-learning

**Plataforma Seleccionada:** (Moodle, Google Classroom, etc.)

**Fecha de Implementación:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Responsable:** \_\_\_\_\_

**Cursos Disponibles:**

Curso	Descripción	Responsable	Inscritos	Comentarios
-------	-------------	-------------	-----------	-------------

---

### Observaciones Generales:

- Este formato debe ser actualizado regularmente para reflejar el progreso y los cambios en la identificación de necesidades y el inventario de conocimientos.
  - Las sesiones de capacitación y los talleres deben ser evaluados para garantizar su efectividad y adecuación a las necesidades identificadas.
- 

Este formato servirá como una guía para estructurar la información relacionada con las acciones en la Gerencia de Operaciones, facilitando así la gestión y el seguimiento de las iniciativas de conocimiento y capacitación

## Formato para Servicios de TI

---

### 1. Despliegue Tecnológico

**Fecha de Implementación:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Responsable:** \_\_\_\_\_

**Área/Departamento:** \_\_\_\_\_

Herramienta/Software Descripción Objetivos Fecha de Implementación Estado Actual Comentarios

---

## 2. Capacitación en Herramientas Digitales

Fecha de Capacitación: \_\_\_\_\_

Nombre del Responsable: \_\_\_\_\_

Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Tema de Capacitación Modalidad (Presencial/Virtual) Fecha Duración Participantes Comentarios

---

## 3. Capacitación Técnica

Fecha de Inicio: \_\_\_\_\_

Nombre del Responsable: \_\_\_\_\_

Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Tema de Capacitación Técnica Modalidad (Presencial/Virtual) Fecha Duración Participantes Resultados Esperados

---

## 4. Webinars

Tema del Webinar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Facilitador: \_\_\_\_\_

Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Objetivos del Webinar Formato (Interacción, Presentación) Participantes Feedback Recibido Acciones de Mejora

---

## 5. Guías de Uso de Herramientas

**Herramienta:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Creación:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Responsable:** \_\_\_\_\_

Descripción de la Guía   Objetivos   Formato (PDF, Online)   Comentarios

---

## 6. Formularios de Feedback

**Fecha de Aplicación:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Responsable:** \_\_\_\_\_

**Área/Departamento:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Por favor, complete el siguiente formulario de feedback.

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la capacitación recibida? (1-5)

- 1 - Muy Insatisfecho
- 2 - Insatisfecho
- 3 - Neutral
- 4 - Satisfecho
- 5 - Muy Satisfecho

2. ¿Qué mejorarías en futuras capacitaciones?

○ \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo calificarías la aplicabilidad de lo aprendido en su trabajo diario? (1-5)

- 1 - Muy Baja
  - 2 - Baja
  - 3 - Neutral
  - 4 - Alta
  - 5 - Muy Alta
-

## 7. Sistemas de Gestión Documental

**Sistema Seleccionado:** (SharePoint, Google Drive)

**Fecha de Implementación:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Responsable:** \_\_\_\_\_

Descripción del Sistema   Objetivos   Fecha de Formación   Participantes   Comentarios

---

## 8. Herramientas de Colaboración

**Herramienta Seleccionada:** (Slack, Microsoft Teams)

**Fecha de Implementación:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Responsable:** \_\_\_\_\_

Descripción de la Herramienta   Objetivos   Fecha de Formación   Participantes   Comentarios

---

### Observaciones Generales:

- Este formato debe ser utilizado para mantener un registro detallado de las actividades y evaluaciones en el área de Servicios de TI, asegurando la efectividad del despliegue tecnológico y la capacitación continua.
  - Es importante recopilar y analizar los formularios de feedback para realizar mejoras en futuras capacitaciones y actividades.
- 

Este formato servirá como una herramienta integral para la gestión y evaluación de las acciones en Servicios de TI, facilitando el seguimiento y la mejora continua en la capacitación y el uso de tecnologías.

### Formato para Área de Compras

---

### 1. Evaluación de Proveedores

Fecha de Evaluación: \_\_\_\_\_

Nombre del Responsable: \_\_\_\_\_

Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Proveedor	Criterios de Evaluación	Puntuación (1-5)	Comentarios	Recomendaciones
-----------	-------------------------	------------------	-------------	-----------------

---

### 2. Mejoras en el Proceso de Compras

Fecha de Revisión: \_\_\_\_\_

Nombre del Responsable: \_\_\_\_\_

Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Aspecto del Proceso	Descripción de la Mejora	Fecha de Implementación	Estado Actual	Comentarios
---------------------	--------------------------	-------------------------	---------------	-------------

---

### 3. Talleres de Negociación

Tema del Taller: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Facilitador: \_\_\_\_\_

Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Objetivos del Taller	Modalidad (Presencial/Virtual)	Fecha	Duración	Participantes	Feedback Recibido
----------------------	--------------------------------	-------	----------	---------------	-------------------

---

### 4. Cursos de Análisis de Mercado

Tema del Curso: \_\_\_\_\_

Fecha de Inicio: \_\_\_\_\_

Nombre del Responsable: \_\_\_\_\_

**Objetivos del Curso    Modalidad (Presencial/Virtual)    Fecha    Duración    Participantes    Resultados Esperados**

---

## 5. Plan de Capacitación

**Fecha de Inicio:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Responsable:** \_\_\_\_\_

**Área/Departamento:** \_\_\_\_\_

**Tema de Capacitación    Modalidad (Presencial/Virtual)    Fecha    Duración    Participantes    Comentarios**

---

## 6. Plantilla de Evaluación de Proveedores

**Proveedor Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Evaluación:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Evaluador:** \_\_\_\_\_

**Criterios de Evaluación    Puntuación (1-5)    Comentarios    Acciones Recomendadas**

---

## 7. Software de Gestión de Compras

**Sistema Seleccionado:** (SAP Ariba, Coupa)

**Fecha de Implementación:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Responsable:** \_\_\_\_\_

**Descripción del Sistema    Objetivos    Fecha de Formación    Participantes    Comentarios**

---

## 8. Herramientas de Análisis de Datos

**Herramienta Seleccionada:** (Power BI)

**Fecha de Implementación:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Responsable:** \_\_\_\_\_

---

Descripción de la Herramienta	Objetivos	Fecha de Formación	Participantes	Comentarios
-------------------------------	-----------	--------------------	---------------	-------------

---

### **Observaciones Generales:**

- Este formato debe ser utilizado para llevar un registro detallado de las actividades y evaluaciones en el área de Compras, asegurando una gestión eficiente y una mejora continua en el proceso de compras y la evaluación de proveedores.
- Se recomienda realizar un seguimiento periódico de las acciones y resultados para implementar mejoras efectivas en el área.

---

Este formato servirá como herramienta para organizar y evaluar las acciones en el área de Compras, garantizando un enfoque sistemático y estructurado en la implementación de mejoras y capacitación.

Sugerencia (1) de director de trabajo de grado:	
Información	Nombre:
del docente	Correo institucional:
Sugerencia (2) de director de trabajo de grado:	
Información	Nombre:
del docente	Correo institucional:

---