



Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el proceso de gestión normativa de la
Secretaría General del Concejo de Bogotá D.C.

María Isabel Buitrago Posada

Luis Argenio Mariño Roa

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Septiembre 1, 2024

Modelo Gestión del Conocimiento

Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el proceso de gestión normativa de la
Secretaría General del Concejo de Bogotá D.C.

María Isabel Buitrago Posada

Luis Argenio Mariño Roa

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título
de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor(a)

Henry Alberto Rodríguez Guzmán

Título académico

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Septiembre 1, 2024

Contenido

Lista de tablas	5
Lista de figuras.....	6
Lista de anexos.....	7
Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1 Descripción del Problema.....	12
1.2 La pregunta de Investigación	13
1.3 Los Objetivos de Investigación	13
1.3.1 Objetivo general.....	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.4 Justificación de la Investigación	14
2. MARCO DE REFERENCIA.....	16
2.1. Marco de Antecedentes	16
2.2. Marco Teórico	24
2.2.1 La gestión del conocimiento en el marco empresarial	24
2.2.2 La información, un activo en las organizaciones	25
2.2.3 El conocimiento en las organizaciones	25
2.2.4 La gestión del conocimiento	28
2.2.5 Factores de éxito de la gestión del conocimiento en las organizaciones	31
2.2.6 Antecedentes de la gestión del conocimiento	32
2.2.7 Modelos de gestión del conocimiento.....	34
2.3. Marco Normativo.....	43
3. METODOLOGÍA.....	45
3.1. Enfoque y Alcance de la Investigación	46
3.2. Población y Muestra	46
3.2.1. Definición de la población	46
3.2.2. Cálculo y Selección de la Muestra	47

Modelo de Gestión del Conocimiento

3.3. Instrumento(s).....	48
3.4. Descripción de Procedimientos	48
3.5. Análisis de la Información.....	49
3.5.1 Confiabilidad y Validez del Instrumento	62
3.6. Consideraciones Éticas	63
4. RESULTADOS	65
5. CONCLUSIONES.....	66
Referencias.....	69
Anexos	72

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Investigaciones y trabajos realizados en la gestión del conocimiento</i>	16
Tabla 2 <i>Contribución de las tecnologías de la información a la Gestión del Conocimiento</i>	28
Tabla 3 <i>Componentes del capital intelectual y los activos intangibles</i>	30
Tabla 4 <i>Antecedentes investigativos sobre la gestión del conocimiento</i>	32
Tabla 5 <i>Rangos y magnitudes de confiabilidad</i>	62

Lista de figuras

Figura 1 <i>La gestión del conocimiento en las organizaciones</i>	26
Figura 2 <i>El valor de compartir el conocimiento</i>	27
Figura 3 <i>Modelo Nonaka & Takeuchi</i>	35
Figura 4 <i>Modelo KPMG Consulting</i>	36
Figura 5 <i>Modelo de Andersen para la gestión del conocimiento</i>	38
Figura 6 <i>Modelo de Collison & Parcell</i>	39
Figura 7 <i>Modelo de capital intelectual basado en el conocimiento</i>	40
Figura 8 <i>Modelo Balanced Scorecard Kaplan & Norton</i>	41
Figura 9 <i>Modelo Skandia Navigator</i>	42
Figura 10 <i>Modelo Technology Broker</i>	43
Figura 11 <i>Descripción género de los participantes</i>	51
Figura 12 <i>Descripción nivel académico participantes</i>	51
Figura 13 <i>Descripción de la edad de los participantes</i>	52
Figura 14 <i>Descripción del tiempo de servicio de los participantes</i>	53
Figura 15 <i>Registro y actualización de la información</i>	53
Figura 16 <i>Capacitación y transferencia de conocimiento</i>	54
Figura 17 <i>Gestión de la información y el conocimiento</i>	55
Figura 18 <i>Compartir conocimiento y experiencia</i>	55
Figura 19 <i>Implementación Modelo Gestión del Conocimiento</i>	56
Figura 20 <i>Adopción de la implementación Modelo Gestión del Conocimiento</i>	57
Figura 21 <i>Participación en la implementación Modelo Gestión del Conocimiento</i>	57
Figura 22 <i>Aportes a la Gestión del Conocimiento</i>	58
Figura 23 <i>Aportes a la Gestión del Conocimiento en el área</i>	59
Figura 24 <i>Definición y conceptos sobre la gestión del conocimiento</i>	60
Figura 25 <i>Intercambio de conocimientos como ayuda mutua</i>	61

Lista de anexos

Anexos 1. *Instrumento aplicado a la muestra seleccionada – Encuesta.* 72

Resumen

La Gestión del Conocimiento es un proceso fundamental para que las organizaciones entiendan y comprendan los cambios que se avecinan y que le permiten innovar y ser competitiva en un mercado cambiante y moderno; lo cual, le permite realizar un mejoramiento continuo en sus procesos y en sus procedimientos.

Esta investigación busca realizar el diseño de un modelo de gestión del conocimiento con el propósito de mejorar la productividad y la eficiencia del área de gestión normativa de la Secretaría General del Concejo de Bogotá D.C. a través de la identificación de las necesidades que son primordiales, mediante el análisis de la situación actual, analizando los diferentes modelos existentes y relacionados para la presente investigación, con el propósito de realizar un diseño del modelo de gestión del conocimiento, el cual va a permitir optimizar el uso del conocimiento y detener la fuga de información.

Palabras clave: (Gestión del Conocimiento, Organización, Información, Modelo).

Abstract

Knowledge Management is a fundamental process for the organization to understand and understand the changes that are coming and that allow it to innovate and be competitive in a changing and modern market; which allows you to continuously improve your processes.

The new needs of the knowledge society today require organizations to innovate in their products and services in order to modernize their organizational environment, with a view to projecting themselves into the future. This research seeks to propose the design of a knowledge management model in order to improve productivity and efficiency in the Information Systems and Security area through the identification of fundamental needs, by analyzing the current situation, Analyzing the different existing and related models for the present investigation, with the purpose of making a design of the knowledge management model, which will allow optimizing the use of knowledge and stopping the leakage of information.

Keywords: (Knowledge Management, Organization, Information).

Introducción

El conocimiento es la parte fundamental del ser humano y de las organizaciones, y por ello, se convierte en el activo más importante, ya que con éste nos permite avanzar en los diferentes aspectos que tiene a la información como el ingrediente esencial para adquirir este conocimiento.

Todo el entorno que gira alrededor del conocimiento y de la información, el cual debe también sufrir una transformación. Podemos definir el conocimiento como “la capacidad de las personas para tomar una decisión (o un conjunto de ellas) cuyo impacto permitirá acercarnos o alcanzar los objetivos planteados”. El conocimiento se adquiere con la práctica y a través de la experiencia. (Carbonell, 2019).

Con el presente trabajo de proyecto de investigación se pretende diseñar una herramienta que sirva de modelo para permitirle al proceso de gestión normativa del Concejo de Bogotá D.C., la adaptabilidad en los lineamientos establecidos con la misión, con la visión y con los objetivos estratégicos; además, el mejoramiento continuo del servicio ofrecido que garantice la calidad en la atención a sus usuarios en general.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización, sea cual sea su actividad económica no está exenta de sufrir la falta de administración de la información y del conocimiento, haciendo que ésta deba adaptarse a los cambios abruptos de manera rápida, que la obliga a realizar los ajustes pertinentes a sus procesos y procedimientos, para así de esta forma, realizar la gestión y la administración del conocimiento adquirido, con el propósito de medir a corto, mediano o largo plazo su impacto y sus consecuencias.

También a la organización le afecta desde el punto de vista administrativo cuando existe rotación de personal y más aún cuando el conocimiento no se retiene, para que así de esta manera se pueda hacer uso en beneficio propio, en donde la ganadora es la misma organización. Así como describe (Alfonso & Torres, 2021), Los altos índices de rotación de personal dentro de una organización orientada a la gestión del conocimiento pueden facilitar la filtración de información privada y la descompensación de información en las áreas involucradas.

Para el proceso de gestión normativa de la Secretaría General del Concejo de Bogotá D.C., es de vital importancia retener su conocimiento y no permitir que éste se fugue con el personal, al cual ha capacitado, formado, fortalecido, sino que este conocimiento sea para compartirlo entre sus colaboradores de forma sencilla y abierta para que haya una retroalimentación continua, en pro de su mejora en sus procesos y procedimientos.

Alrededor de la gestión del conocimiento giran los capitales esenciales para una organización y sobre los cuales ella opera, generando valor a sus procesos y procedimientos internos y externos. (Digital Knowledge, s.f.)

La información es el activo más importante para la organización de hoy; la cual, junto con el conocimiento conforman el know how, que, por la naturaleza del negocio, se convierte en un generador de valor que potenciará de los procesos y la gestión de los servicios prestados con calidad.

1.1 Descripción del Problema

El Concejo de Bogotá D.C., como ente regulador en el control político de la ciudad tiene como misión emitir los conceptos y acuerdos que impactan a la ciudad en busca de mejorar las condiciones de los habitantes de la ciudad.

La Secretaría General y su proceso de Gestión Normativa, es la dependencia que hace parte de la misonalidad de la Corporación que controla y administra toda la parte normativa producto de los debates y plenarias que buscan regular la gestión administrativa, financiera, legal y funcional de las entidades del orden distrital. En este proceso, se tienen vinculadas personas conectoras con la experticia, las cuales desde su función como colaboradores ejercen su labor de forma eficiente, siguiendo los procedimientos relacionados con la misonalidad.

A raíz de los cambios administrativos al interior de la Corporación, que incluye la rotación de personal, la dependencia se ha visto menguada; toda vez, el personal es trasladado o retirado llevándose consigo el conocimiento y la información relevante para el trámite de la gestión normativa, ocasionando una desmejora en la efectividad en la emisión de los actos administrativos que desde allí se emiten.

Actualmente, no existe ningún repositorio ni herramienta que almacene la información y el conocimiento explícito que sea útil para así mismo hacer uso de éstos cuando así sea requerido. La información transformada en conocimiento es fundamental para una organización sin importar su índole, que se convierte en su activo más importante y redundante en el mejoramiento continuo y estratégico.

La Gestión Normativa viene presentando deficiencias en la oportunidad que se requiere para emitir los documentos soporte y su publicación respectiva, lo anterior obedece a que el personal adscrito a este proceso ya no se encuentra actualmente y el reciente que ha llegado, aún no posee el conocimiento, ni la experticia en el manejo documental, administrativo y legal de todo el proceso normativo, lo cual incide que hayan retrasos en la oportunidad del trámite y por otra parte la fuga de información que existe en el área sin poder retenerla.

1.2 La pregunta de Investigación

Con relación a la importancia que representa el conocimiento para el proceso de gestión normativa de la Secretaría General del Concejo de Bogotá D.C., surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo mejorar y optimizar la gestión del conocimiento, soportado en una herramienta quemaneje, controle, retenga y administre la fuga del conocimiento, cuando haya movimiento del recurso humano, en el proceso de gestión normativa de la Secretaría General del Concejo de Bogotá D.C.?

1.3 Los Objetivos de Investigación

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión del conocimiento, para el proceso de gestión normativa de la Secretaría General del Concejo de Bogotá D.C.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1.- Identificar la necesidad primaria con el propósito de definir el modelo que sea apropiado.
- 2.- Desarrollar y analizar el marco referencial en todos sus ámbitos, que permita establecer según los estudios ya realizados, el modelo a diseñar.
- 3.- Evaluar el tipo de información que se maneja en el proceso de gestión normativa de la Secretaría General del Concejo de Bogotá D.C.
- 4.- Elegir a partir de la investigación previa, un modelo adecuado de gestión del conocimiento que se ajuste al presente trabajo de investigación.
- 5.- Diseñar el modelo de gestión del conocimiento para el proceso de gestión del conocimiento, según corresponda.
- 6.- Mejorar basados en las buenas prácticas, los puntos de mejora la gestión del conocimiento, al interior del proceso de gestión normativa.

1.4 Justificación de la Investigación

Para el Concejo de Bogotá D.C., tiene relevancia mantener el control de la información y más aun tratándose de la gestión normativa de la corporación. Dicho control tiene que ver con la gestión del conocimiento que se genera en cada sesión, bien sea ésta, plenaria, o de comisión como una garantía para que de forma confiable y segura, se minimice los riesgos asociados a la fuga de información.

Mediante este modelo, se administrará toda la información del conocimiento generado y de esta manera optimizar los procesos de transferencia de conocimiento al personal del área y de esta manera la corporación estaría innovando en sus buenas prácticas y de ahí se deriva en la prestación del buen servicio hacia el ciudadano y también la ciudad.

Según Arjona “El conocimiento en sí de los procesos que tiene la empresa es un aspecto fundamental en la gestión de ésta, la cual le servirá para competir y poder mantenerse en el tiempo en entornos cambiantes y competitivos” (Arjona, 1999, pág. 15), como es el caso del Concejo de Bogotá D.C., o bien como lo afirma Franch León:

Transformar el conocimiento de las personas en capital estructural de la organización. Los empleados constituyen el principal activo de la organización, pero estos pueden abandonarla en cualquier momento. Para que las organizaciones puedan servir a sus clientes sin altibajos, es necesario que el conocimiento individual pase a ser colectivo. Ello elimina los riesgos de pérdida de conocimiento y aumenta la velocidad a la que el conocimiento se convierte en productivo. (pág. 7).

Hoy, existen empresas y multinacionales que han adoptado y han aplicado un modelo de gestión del conocimiento, con resultados exitosos y es precisamente en donde el Concejo de Bogotá D.C. quiere llegar, toda vez, tiene la capacidad tecnológica, la capacidad de empresa y la capacidad del aprendizaje que genera conocimiento a través de las personas que hacen parte de ella.

Por ejemplo, para Ecopetrol la gestión del conocimiento ha fomentado la cultura empresarial desde su parte directiva, de desarrollo, de producto, de servicios y de soluciones, todo

basado en el conocimiento, generando un incremento de capital del conocimiento. A raíz de esta implementación, Ecopetrol ha recibido diversos reconocimientos, por el valor que genera a la empresa, el cual, coloca a la empresa en un lugar privilegiado.

Con el diseño e implementación del modelo de gestión del conocimiento, se busca resolver los problemas relacionados con la fuga de información del área; esto es, pérdida del conocimiento con el personal que se desvincula de la Corporación, toma de decisiones no acordes a la realidad, demora en la ejecución de las tareas operativas y administrativas por no tener la información confiable, no hay claridad en los roles de responsabilidades en otros.

Entre los beneficios que obtendrá el Concejo de Bogotá D.C y más concretamente el área de gestión normativa de la Secretaría General de la Información, se encuentran:

- 1.- Optimización del conocimiento para que éste sea compartido entre los responsables del área de forma organizada y controlada.
- 2.- Manejo y control para reducir al máximo la fuga de información.
- 3.- Tomar las decisiones pertinentes por parte de los responsables en forma oportuna para minimizar los riesgos asociados a la fuga de la información.
- 4.- Documentar de forma ordenada los procesos asociados a la gestión del conocimiento.
- 5.- Evita la duplicidad de la información, información aislada y fomenta el máximo desempeño del personal.
- 6.- Hay un considerable incremento de capital de conocimiento en la empresa.

2. MARCO DE REFERENCIA

Se agrupan en los diferentes ámbitos: teórico, conceptual, histórico y legal, las bases fundamentales que sirven de sustento al presente trabajo de investigación. Se hace una descripción de los temas relacionados con la gestión del conocimiento, en sus diferentes perspectivas, opiniones y conceptos.

2.1. Marco de Antecedentes

Dentro del marco de los antecedentes, se abordaron trabajos en la búsqueda y el estudio de investigaciones hechas por diversos autores versados y conocedores del tema y sobre algunas organizaciones cómo están llevando a la práctica la gestión del conocimiento.

Tabla 1

Investigaciones y trabajos realizados en la gestión del conocimiento

Autor(es)	Título	Descripción
Piedrahita, C.H.	Modelo de gestión del conocimiento para una empresa del sector de insumos químicos para la industria farmacéutica, cosmética y de alimentos: caso Disaromas.	El objetivo de la investigación consiste en diseñar un modelo de gestión del conocimiento para una empresa del sector de insumos químicos para la industria farmacéutica, cosmética y de alimentos en la ciudad de Bogotá. Con el presente modelo de gestión aplicado en la empresa, se pretende que a partir del recurso humano se genere el conocimiento y compartir necesarios que le permita innovar en sus procesos y a la vez, integra las capacidades y habilidades para desarrollar el potencial mediante competencias.
		Este trabajo de investigación explora el recurso del talento humano, para motivar al personal de la empresa a generar conocimiento, y traer innovación empresarial, con el propósito de generar un valor agregado para mejorar los indicadores en la gestión de la empresa.

Autor(es)	Título	Descripción
Idárraga, L.Y.	Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento, caso área de consultoría técnica de Amazing Colombia S.A.	<p>El Objetivo de la Investigación está dirigido a definir un modelo de gestión del conocimiento para el área de consultoría técnica de Amazing que facilite la adopción y transferencia de productos intelectuales, de tal forma que se fortalezca la ventaja competitiva de la organización.</p> <p>La gestión del conocimiento permite generar, administrar y desarrollar conocimiento; lo cual, influye en la gestión estratégica de la empresa. Mediante esta investigación se logra crear conciencia en el personal de la empresa y la sensibilización que se creó para la utilización del modelo de gestión del conocimiento.</p> <p>A pesar de que se detectaron las falencias en la gestión del conocimiento, también se definió el proceso mediante el cual se estaría subsanando estas falencias en la empresa objeto de la investigación.</p>
Ossa G, A. L	La gestión del conocimiento una oportunidad para la continuidad empresarial.	<p>Su objetivo es exponer lo que representa para la continuidad empresarial, el gestionar el conocimiento frente a la constante rotación de talentos que vive hoy el mundo empresarial.</p> <p>Se define que el conocimiento es universal y plural; el cual, no debe ser individual sino por el contrario éste debe ser compartido en la organización a través de la participación de todo el recurso humano, desde la alta gerencia hasta el nivel jerárquico más bajo.</p> <p>Mediante la optimización de los procesos, las organizaciones deben adaptarse al cambio interno que les permita proyectar su direccionamiento estratégico de forma global e integral. Muy seguramente, este estudio de auditoria proyectará a la biblioteca a medir la</p>

Autor(es)	Título	Descripción
		gestión del conocimiento como un insumo primordial en el ámbito empresarial.
Montañez, L., Lis, J. P	Medición de la madurez de la gestión del conocimiento en la Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería de la UNAD.	<p>Mediante el modelamiento de la madurez en la gestión del conocimiento y haciendo uso de herramientas especializadas Y con el propósito de seleccionar la más adecuada que cumpla con el objetivo de la presente investigación, el citado estudio resalta la importancia de adaptar para la ECBTI un modelo de madurez acorde a la realidad actual, que permita a la entidad conocer el verdadero nivel de madurez empresarial.</p> <p>En la presente investigación se hace la revisión pertinente a los modelos de madurez de la gestión del conocimiento para seleccionar el modelo apropiado y adaptarlo en la ECBTI.</p> <p>Mediante este estudio de investigación, se estableció que el nivel de madurez de la ECBTI de la UNAD está en el nivel gestionado.</p> <p>A través de la presente investigación, se determina que la infraestructura que emplea la gestión del conocimiento de la ECBTI de la UNAD está en mejora continua, en donde los líderes son conscientes de la importancia de la gestión del conocimiento.</p>
Marulanda, C. E.	Desarrollo de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento para las PYMES del sector TI del eje cafetero.	<p>El objetivo de esta investigación consiste en desarrollar un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento para empresas y organizaciones del sector TI del eje cafetero.</p> <p>El desarrollo del presente trabajo doctoral de investigación estableció que a partir de las bases teóricas y técnicas y que por medio de grupos de expertos locales de índole nacional para la evaluación de la gestión del conocimiento para las PYMES.</p>

Autor(es)	Título	Descripción
		<p>Con la definición de variables, dimensiones y categorías, que a partir de una escala de medición inicial se estableció un modelo de conocimiento básico que, en conjunto con los gerentes de cada PYME se definieron los desarrollos organizacionales de cada PYME, para generar conocimiento.</p> <p>Se definió el análisis del estado del arte de los modelos, métodos y metodologías de la gestión del conocimiento y su evaluación; para lo cual, se diseñó un modelo para la gestión del conocimiento en las PYMES para la región del eje cafetero en desarrollo de software.</p> <p>Posteriormente, se diseñó las técnicas estadísticas que permitan analizar y validar la información para la obtención del modelo de gestión del conocimiento e innovar en la forma del aprendizaje organizacional.</p>
Ileana Alfonso, Gloria Ponjuán	Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para entornos virtuales de aprendizaje en salud. Institución.	<p>Partiendo desde un enfoque histórico-cultural en conjunto con los procesos socio tecnológicos y en lo relacionado con el ordenamiento de contenido y los entornos virtuales, el modelo integra herramientas tecnológicas, procesos de gestión del conocimiento, aprendizaje significativo y la interactividad social, presentando a través de estos componentes que se interrelacionan para crear y compartir conocimiento.</p> <p>Aprovechando la tecnología Web 2.0 y los entornos virtuales de aprendizaje, se produce una transformación en lo que respecta a la gestión del conocimiento. Dichos entornos conllevan a tener que buscar, seleccionar, analizar y evaluar información para toma de decisiones o resolución de problemas.</p>

Autor(es)	Título	Descripción
		<p>La correcta gestión del conocimiento en los entornos virtuales de aprendizaje nos permite que el aprendizaje y la construcción social del conocimiento se conviertan en un proceso social más abierto y más colaborativo, permitiendo que haya una difusión para el aprendizaje de forma constante. Este aprendizaje puede ser dado de forma teórica o empírica.</p> <p>Para la construcción del modelo se tienen en cuenta a los principales actores como lo son: el docente, el espacio, la tecnología y el estudiante; toda vez, el carácter del modelo es de tipo abierto para crear inteligencia de forma colectiva y utiliza los espacios compartidos.</p>
Chaparro, Rosa Alexandra	Propuesta para la gestión de conocimiento en UNIMINUTO sede principal, que potencialice las capacidades de los investigadores.	<p>El presente trabajo de investigación estuvo orientado a reconocer en primer lugar las definiciones de gestión de conocimiento, capital intelectual, innovación, y especialmente algunos de los modelos de gestión de conocimiento, en donde se identifica el reconocimiento de la herramienta Sensemaker basada en una cultura organizacional, calidad y su relación con la educación superior. El trabajo tiene un enfoque cualitativo, se utilizaron las técnicas de entrevistas, revisión documental y estudio de caso alrededor de la aplicación de la herramienta para el caso de estudio.</p> <p>El objetivo general es la elaboración de una propuesta para la gestión de conocimiento en la universidad UNIMINUTO en su sede principal; también, presenta las capacidades de capital intelectual, estructural y relacional una vez hecha la revisión documental.</p>
Manrique, Juan Sebastián	Diseño de un modelo de gestión del conocimiento	La presente investigación diseña un modelo de gestión del conocimiento para

Autor(es)	Título	Descripción
	para la Facultad de Ingeniería Seccional Bogotá en la Universidad Libre.	la facultad de ingeniería seccional Bogotá, en la Universidad Libre. Este diseño incluye un diagnóstico del conocimiento en la facultad que pretende determinar el estado real de su gestión, se basa en los diferentes estudios y modelos realizados a través de diferentes investigadores, así como de la contextualización de diferentes paradigmas relacionados con el conocimiento, la adaptación de las diferentes variables de conocimiento a la realidad de la facultad fecundad el modelo y para permitir su comprobación se basa en la dinámica de sistemas a fin de elevar los niveles de productividad y competitividad, dando como resultado un modelo básico de gestión con estructura en retícula.
Rojas, Karen Daniela	La gestión del conocimiento en el desempeño exitoso empresarial.	<p data-bbox="850 890 1422 1388">El presente proyecto investigativo, tiene como finalidad, la investigación y documentación sobre el tema la gestión del conocimiento basándose en modelos de sistemas de gestión, aplicado en organizaciones del mercado laboral y su aplicación en organizaciones, con el fin de crear un documento con la información suficiente para que alguna compañía pueda implementarlo y en el momento de su debida aplicación, genere eficacia, innovación y transformación de información.</p> <p data-bbox="850 1394 1422 1864">Dicha investigación contiene información que pasó por un proceso de recolección y análisis, que al momento de ser documentada, busca apoyar la implementación de distintos sistemas de gestión del conocimiento, creando una cultura organizacional en las personas que se apoyen en este documento, promoviendo la participación activa de los líderes de un proceso en una compañía y proponiendo una visión centrada en las personas que conforman una organización.</p>

Autor(es)	Título	Descripción
Ruggiero, Francesco	Mejora al modelo de gestión del conocimiento de una organización financiera.	<p>La investigación de tipo no experimental, aplicada en la vicepresidencia de Sinergia Corporativa del Banesco Internacional, donde se consideró la evaluación de los proyectos de gestión del conocimiento, con el fin de identificar las oportunidades de mejora y así fortalecer el modelo existente e incorporar principios de gestión de calidad para garantizar la mejora continua y el éxito de las practicas que hayan sido asimiladas.</p> <p>A través de la necesidad de implementar un nuevo esquema para capturar y transferir el conocimiento en la organización, se propone adecuar el modelo integral de la gestión, para responder a las oportunidades de mejora identificadas en el estudio de investigación.</p>

Nota. Fuente – Elaboración propia

Con respecto a la transferencia del conocimiento interna y externa, lo que estamos es compartiendo conocimiento entre varios individuos dentro y fuera de la organización y lo que se hace es emprender actividades tendientes a favorecer una dispersión del conocimiento (transferencia interna y externa). Según (Einsenhardt & at el, 2001), hace varias revelaciones relacionadas con la transferencia del conocimiento y hace aportes muy importantes.

La gestión del conocimiento lo que pretender alcanzar es recomendar a la organización el cómo medir el conocimiento; sino también ser capaz de administrarlo y organizarlo.

Cabe resaltar, que el distrito capital se viene fortaleciendo la gestión del conocimiento en las entidades públicas; ejemplo de ello, fue el “Primer Encuentro de Gestión del Conocimiento para el Sector Público”, liderado por el Departamento Administrativo de la Función Pública en el año 2016 y encabeza como líderes de esta temática a nivel distrital a la Veeduría Distrital, a la Secretaría de Integración Social y a la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá – EAAB.

En este primer encuentro se pudo concluir que:

Es conveniente resaltar temas sobre la concepción de la Gestión del Conocimiento y la importancia de abordarlo en las entidades del sector público, la conveniencia de integrar el conocimiento al logro de los objetivos organizacionales y adquirir conocimientos de referentes, el intercambio como elemento clave para mejorar el proceso y las debilidades en compartir conocimiento. Se resaltó la investigación como potenciador de la creación y generación de conocimiento. (Departamento Administrativo de la Función Pública) (DAFP, 2016).

Las entidades no deben mirar la creación del nuevo conocimiento como una tarea especializada o difícil de alcanzar, ni tampoco debe ser una responsabilidad única de una dependencia o un área específica. La gestión del conocimiento debe ser asumida como una política estratégica desde la Alta Dirección, pasando por los mandos medios hasta llegar a los cargos inferiores; toda vez, cada uno de los diferentes cargos posee una fuente de conocimiento intrínseca que no puede ser tenida en poco. Sobre este enfoque, es que se crea el conocimiento que se fomenta desde la gestión del recurso humano para ser compartido entre todos los participantes.

Es muy importante saber identificar de forma clara y precisa, cuáles son los orígenes del conocimiento, con el propósito de realizar la clasificación de los tipos de conocimiento y su forma de transferirlos. Se debe profundizar en la gestión de la transferencia del mismo, en la búsqueda constante de generar la espiral del conocimiento, en donde cada ciclo obtiene las ventajas competitivas a través de la eficiencia en los procesos organizacionales.

De otra parte, es de vital importancia tener en cuenta los procesos de transferencia del conocimiento específico del recurso humano, que realiza su función dentro de la organización, documentando cada proceso como una forma de soportar la forma de aprender al realizar un oficio asignado.

2.2. Marco Teórico

El conocimiento es un vocablo que es usado en muchas circunstancias, el cual genera algún tipo de reconocimiento y así de esta manera, una persona que tiene este conocimiento, también es reconocida y valorada por el entorno en la cual ésta se mueve, a través de argumentos válidos y se convierte en un crítico-analítico ante alguna circunstancia, situación o problema.

Así de esta manera, es valioso retomar este término y lo que representa, aunado al impacto que produce cuando éste es gestionado en cualquier ámbito, bien sea empresarial, profesional o personal, lo que representa resultados en ámbitos inimaginables en una sociedad tradicional donde el mercado se mueve únicamente por tangibles. (OCDE, 1996)

El conocimiento es un elemento enmarcado no como un término que tiene un alto valor para las organizaciones, el cual va asociado a los procedimientos, procesos, planeación estratégica, dirección general y comunicación, con el propósito de generar resultados favorables y así las personas deberán hacer cambios en la forma de realizar sus tareas y establecer responsabilidades ante ellas.

2.2.1 La gestión del conocimiento en el marco empresarial

Para Michael Porter, es necesario que las organizaciones empiecen a mirar el conocimiento como una ventaja competitiva. (Porter, 1999), lo anterior nos quiere decir que, en la organización de hoy, se habla de una economía basada en el conocimiento, que deben trascender e innovar en sus procesos y procedimientos en busca de la mejora continua.

El conocimiento adquirido, es un alto valor que adquieren las organizaciones, no sin antes existir un cambio al interior en sus procesos y como primera medida se debe empezar al cambio de hábitos en el personal de tal forma, que la organización se vaya enmarcando en el nuevo modelo de la gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento tiene una capacidad de tipo estratégico que ayuda a la creación de ventajas competitivas que sean estas competibles en el mercado y que sea sostenible, que está en la capacidad de aportar al éxito y al desarrollo de la organización.

2.2.2 La información, un activo en las organizaciones

Toda organización genera constantemente información no importando su tamaño ni su actividad y requiere ser identificada para que así mismo, sea útil para la organización.

La información tiene poder en las organizaciones, ya que es un activo intangible y lo que representa, por eso lo importante que es cuidarla y protegerla de manera adecuada, de ahí que las organizaciones no deben escatimar ningún esfuerzo económico en el presupuesto de inversión anual para mantenerla.

2.2.3 El conocimiento en las organizaciones

El conocimiento en una organización genera valor al talento humano, porque a través de procesos se convierte la información en conocimiento. Este conocimiento es un activo intangible para la organización y esto causa un gran impacto, lo cual redundará en el aumento productivo. Las organizaciones deben aprender a mirar al conocimiento como una ventaja competitiva; la cual, será un plus empresarial basado en un direccionamiento estratégico.

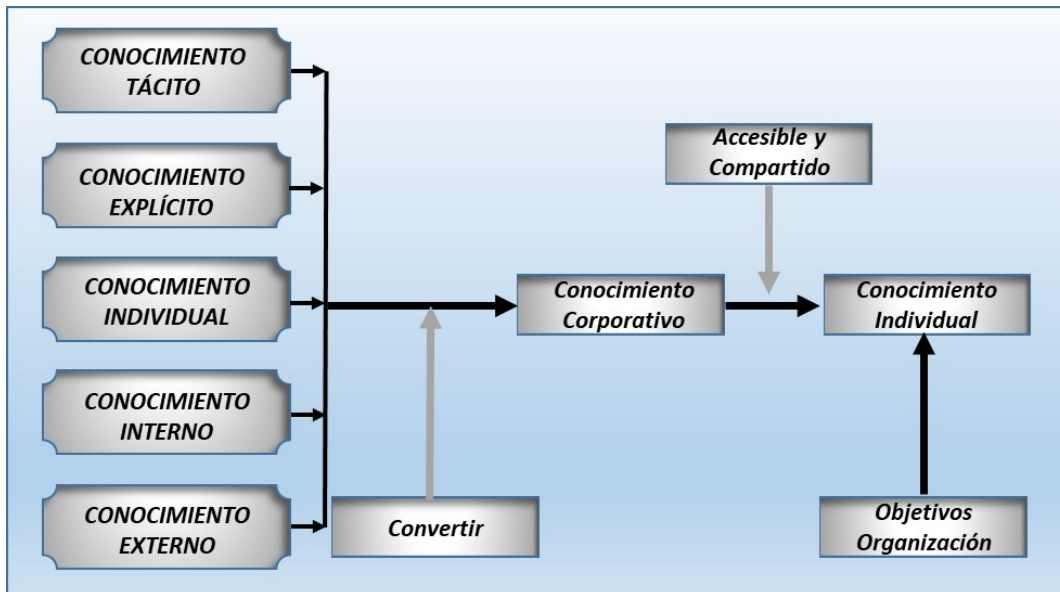
La gestión del conocimiento se puede entender como la disciplina que se encarga del estudio del diseño y la implementación de sistemas cuyo principal objetivo es identificar, capturar y compartir sistemáticamente el conocimiento involucrado dentro de una organización, de forma que este pueda ser convertido en valor para la organización.

En este sentido, la gestión del conocimiento en una organización se entiende como la disciplina que se encarga de estudiar el diseño y la implementación de sistemas cuyo principal objetivo es que todo el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo involucrado en la organización pueda transformarse y convertirse, sistemáticamente, en conocimiento organizacional o corporativo, de manera que ese conocimiento corporativo, al ser accesible y poder ser compartido, permita que aumente el conocimiento individual de todos sus miembros y que esto redunde directamente en una mejora de la contribución de esos sujetos en la consecución de los objetivos que persigue la propia organización. En otros términos más generales, se entiende como la disciplina que se encarga del estudio del diseño y la implementación de sistemas cuyo principal

objetivo es convertir todo ese conocimiento en valor para la organización. Esta definición puede ser representada gráficamente en la figura 1 (Perez-Montoro, 2008, pág. 61).

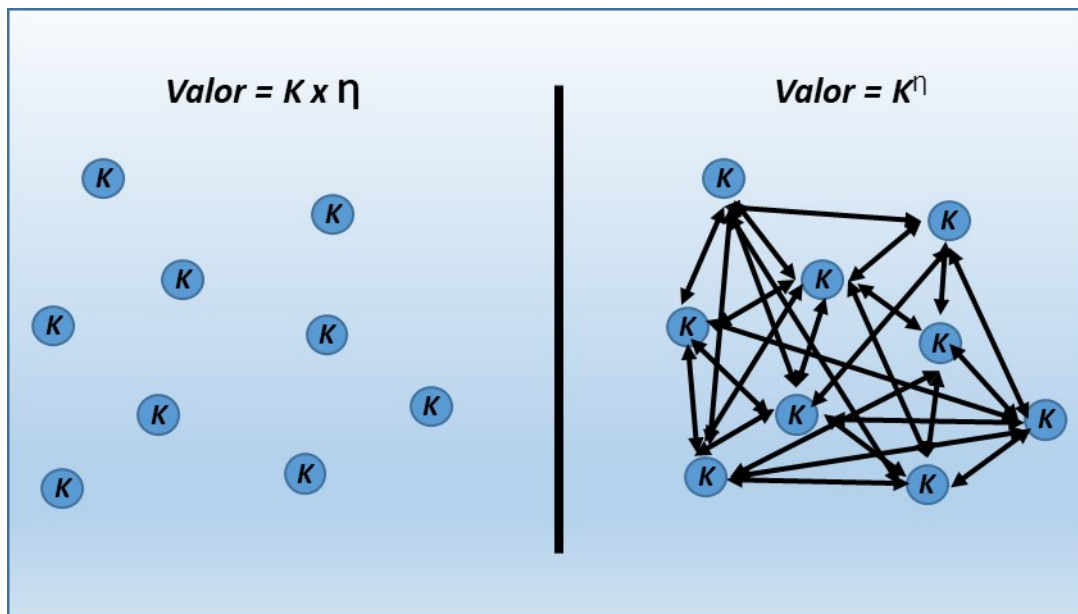
Figura 1

La gestión del conocimiento en las organizaciones



Nota: Fuente (Perez-Montoro, 2008, pág. 64)

Así las cosas, podemos señalar que: El hecho de que el conocimiento sea compartido y accesible a los miembros de la organización, produce un aumento de valor al interior de la organización, este aumento se hace de forma exponencial, de la forma X^n donde; X es la persona que tiene el conocimiento y n es el número de veces en que se comparte ese conocimiento Figura 2.

Figura 2*El valor de compartir el conocimiento*

Nota: Fuente (Perez-Montoro, 2008, pág. 65)

De acuerdo con lo anterior, el valor del conocimiento individual es mucho mayor cuando éste es compartido en la organización.

Para (Davenport & Prusak, 2011), definen el conocimiento como una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

Existen dos tipos principales: conocimiento explícito y el conocimiento tácito.

El conocimiento explícito es el que se puede expresar en un lenguaje formal tal que le permite ser transmitido entre las personas y procesado por las máquinas. Lo podemos encontrar en una gran variedad de unidades didácticas de la en la gestión del conocimiento v de medios de soporte y formatos, como documentos, libros, publicaciones, informes, correspondencia, fotografías, dibujos, ilustraciones, presentaciones, conferencias, grabaciones de audio y video, materiales educativos y de formación, leyes, regulaciones, y procedimientos, así como bases de datos, estándares, estadísticas, programas de ayuda a la toma de decisiones, Historias Clínicas Electrónicas, procedimientos y guías clínicas. También puede estar incluido dentro de líneas de

código informático y de dispositivos. Las tecnologías de la información son el soporte fundamental para la gestión del conocimiento explícito. Por la capacidad de aprendizaje que ésta maneja.

Tabla 2

Contribución de las tecnologías de la información a la Gestión del Conocimiento

Enfoque	Socialización	Externalización	Combinación	Internalización
Enfoque Humano (Gestión y medición del Capital Humano)	e-mail, fóruns, anuncios electrónicos, páginas amarillas, comunidades, prácticas, etc.	Datawarehouses, modelos manuales, bases de best practices, intranets, thesaurus, índices, etc.	intranets, internet, networks, groupware, buscadores, etc.	Forums, comunidades, prácticas, anuncios electrónicos, páginas amarillas, etc.
Enfoque Organizativo (Gestión y medición del Capital Estructural)	e-mail, fóruns, anuncios electrónicos, páginas amarillas, comunidades, prácticas, etc.	Datawarehouses, modelos manuales, bases de best practices, intranets, thesaurus, índices, etc.	intranets, internet, networks, groupware, buscadores, etc.	Forums, comunidades, prácticas, anuncios electrónicos, páginas amarillas, etc.
Enfoque Estratégico (Gestión y medición del Capital Relacional)	e-mail, fóruns, anuncios electrónicos, páginas amarillas, comunidades, prácticas, etc.	Datawarehouses, modelos manuales, bases de best practices, intranets, thesaurus, índices, etc.	intranets, internet, networks, groupware, buscadores, etc.	Forums, comunidades, prácticas, anuncios electrónicos, páginas amarillas, etc.

Nota: Fuente (Gutierrez & Vallés, 2005)

La Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual a pesar de que se encuentran en un proceso de consolidación tanto teórica como de aplicación a la empresa, apuntan a que los modelos existentes siguen pautas de gestión similares, orientadas principalmente al Enfoque Humano, al Enfoque Organizativo y al Enfoque Estratégico. Las tecnologías de la información - TI juegan un papel importante en su contribución a la creación de conocimiento, y muy especialmente en la creación de capital estructural, apoyando las etapas de externalización y combinación del conocimiento. También parece relevante el papel de las TI en la creación y mantenimiento del capital relacional. En cambio parece que este papel de las TI no es tan importante en las etapas de socialización e internalización, para la creación de capital humano.

2.2.4 La gestión del conocimiento

Permite a las personas, a los grupos, a las organizaciones, actuar y codificar de forma sistemática

con el propósito de identificar, producir, almacenar, codificar y compartir conocimiento para cumplir con los objetivos que se hayan trazado y en busca de los objetivos.

Está basada fundamentalmente en lo teórico, que incluye a las ciencias en sus diversas ramas, así como las organizaciones empresariales. La gestión del conocimiento, contempla diversos enfoques que han evolucionado como una respuesta a las organizaciones, a los cambios tecnológicos, a la experiencia adquirida, en su aplicación práctica y cotidiana.

Para (Bueno, 1998) citado por (Quiroga & et al, 2014, pág. 55), “la gestión del conocimiento en una empresa está conformada por tres dimensiones conceptuales que son: Un conjunto de conocimientos tácitos y explícitos que son captados y creados. Unas tecnologías facilitadoras de los procesos y Un proceso dinámico de generación de conocimiento originado por las TIC”, Con lo anterior, podemos deducir que las organizaciones cada vez se están dando cuenta que la gestión del conocimiento trae consigo un valor agregado a todos los procesos que desarrolla en su interior, haciendo que ésta sea reconocida en su entorno.

La gestión del conocimiento contribuye e incentiva al proceso de innovación, al crear, compartir y transferir el conocimiento entre los colaboradores, haciendo que de éstos se vuelvan más expertos e innovadores, sacando provecho de las herramientas tecnológicas como redes sociales, proveedores y contratistas que fortalezcan la cultura organizacional y propender por generar ese valor agregado tanto interna como externamente en la organización.

Para una organización debe ser un reto convertir los activos intangibles en activos tangibles; ya que estos son el insumo primordial para que el plan de gestión del conocimiento, esté alineado con el direccionamiento estratégico de la empresa, en procura de alcanzar los objetivos trazados (Belly, 2014).

Según (Garvín, 2000), “Una organización que aprende, es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento”. La parte fundamental está dada cuando una organización reconoce, difunde, utiliza y administra el conocimiento que posee y está en la búsqueda constante de éste generando valor agregado.

Una organización al invertir en fortalecer el capital humano, se está logrando que las personas apropien el conocimiento y lo compartan con el resto, fortaleciendo el trabajo en equipo, como también sus propias habilidades, aptitudes y capacidades, permitiendo que se genere un valor hacia los clientes y usuarios, lo cual estimula la capacidad de innovación del talento humano como de la organización misma.

Tabla 3*Componentes del capital intelectual y los activos intangibles*

Componente	Dimensión	Concepto
Capital Humano	Conocimiento / Educación / Desarrollo profesional	Conjunto de conocimientos explícitos o tácitos que posee una persona, y que fueron adquiridos mediante una educación reglada.
	Habilidades	Forma de hacer las cosas; es decir, “saber hacer”
	Permanencia	Tiempo de servicio de los empleados de la empresa
	Formación	Conjunto de conocimientos específicos en un área concreta, adquiridos de manera formal.
	Experiencia	Es saber que se adquiere con la práctica y puede demostrarse.
	Creatividad	Facilidad para la aparición de nuevas ideas de aplicación útil.
	Motivación	Conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia.
Capital Estructural	Competencia en tecnologías de la información	Grado de conocimiento y uso de las tecnologías de la información de los empleados de la empresa
	Modos de conservar conocimiento Cultura / valores	Soporte físico o intangible para conservar el conocimiento de la empresa, que puede estar o no protegido legalmente.
	Cultura / valores	Conjunto de normas, valores y modos de actuar compartidos por la mayoría de los integrantes de la empresa.

Componente	Dimensión	Concepto
Capital Relacional	Estructura, sistemas y procesos	Son los modos de organización formal de la empresa que determina la manera de trabajar de sus empleados.
	Innovación / I + D	Comprende los esfuerzos dedicados al diseño, lanzamiento y/o implantación de nuevos productos, servicios o procesos, tanto para el cliente interno como para el cliente externo.
	Relación con clientes	Son las relaciones que configuran la forma de negociación de la empresa con sus clientes.
	Relación con proveedores	Son las relaciones que mantiene la empresa con quien le suministra bienes o servicio.
	Alianzas	Son los acuerdos de colaboración que la empresa suscribe con otras instituciones
	Reputación	Son todas las acciones que emprende la organización de cara a los distintos agentes de la sociedad, con miras a conseguir una percepción social favorable.

Nota. Fuente: (Perez & Tangarife, 2013, pág. 149)

2.2.5 Factores de éxito de la gestión del conocimiento en las organizaciones

Toda organización debe tener presente los aspectos fundamentales que le permitan poner en marcha la gestión del conocimiento sin dificultades, involucrando a todos sus colaboradores que hacen parte de la organización, generando una transformación cada día en la cultura organizacional y el mejoramiento continuo de sus procesos.

Según (Peluffo & Catalán, 2002), existen algunos aspectos a tenerse en cuenta en la organización para iniciar la gestión del conocimiento, entre los cuales se tienen:

- ✓ Fortalecer en el interior una cultura basada en el conocimiento.
- ✓ Proveer la tecnología necesaria, así como de herramientas que permitan aplicar la gestión del conocimiento, permitiendo que sea de fácil acceso, oportuna y manejable.
- ✓ Alinear la gestión del conocimiento con la estrategia organizacional.
- ✓ Implementar un lenguaje único y universal del conocimiento dentro de la organización.

- ✓ Motivar e incentivar a los colaboradores que compartan conocimiento y a su vez lo creen o generen.
- ✓ Fortalecer institucionalmente las estrategias de comunicación entre las diferentes áreas de la organización.
- ✓ Sensibilizar la dinámica del conocimiento para que sea de dominio en toda la organizacional.
- ✓ Comunicar internamente y dar a conocer las ventajas que se adquieren al lograr la gestión del conocimiento en la organización.

2.2.6 Antecedentes de la gestión del conocimiento

Se abordaron diversas teorías en la búsqueda y el estudio de investigaciones hechas por diversos autores versados y conocedores del tema y sobre algunas organizaciones cómo están llevando a la práctica la gestión del conocimiento. Varios autores, exponen la forma de aprender de aprender a partir de la experiencia de otros y así mismo proponer el modelo acorde a las necesidades de la organización.

Tabla 4

Antecedentes investigativos sobre la gestión del conocimiento

Estudio	Tipo de Empresa	Objetivos	Hallazgos
Büchel & Raub (2002)	Daimlex, Chrysler, Deutsche Bank, ERC Group, Hewlett Packard, Hoffmann-La Roche, Holcim, Kuoni, Merck, Motorols, Novartis, Siemens, Swisscom, Swiss re, UBS, Wintherthur, Verticherung. Xerox.	La obtención del conocimiento a través de la formación de redes de trabajo (Comunidades de práctica).	Beneficios de la formación: ✓ La mejora de la eficiencia. ✓ Incremento de la innovación. ✓ La plena satisfacción del empleado.
Trang (2002)	Empresas en Singapur y de Hong Kong de la industria manufacturera que desarrollaron asociaciones empresariales en China.	Propone y validar un modelo para la adquisición de conocimiento a través de la asociación empresarial.	Se identifican canales del conocimiento como la vigilancia y la gestión. Las organizaciones aprenden fundamentalmente de sus asociaciones claves que

Estudio	Tipo de Empresa	Objetivos	Hallazgos
Gibbert, Leibold & Probst (2002)	Qicken, IKEA, Amazon, Xerox, Holcim, Mettler, Toledo, Silicon Graphics, Ryder, Microsoft, Sony, eBay, Skandi	La gestión del conocimiento que reside en los clientes y su capacidad para generar valor en aquellas organizaciones que así lo apliquen	son las que llaman la atención. La gestión del conocimiento de los clientes, le permite a cada organización detectar las oportunidades del mercado anticipándose a sus competidores, para emprender cambios en base al conocimiento. Generar un valor económico y más rápido para la organización.
Almeida & Phene (2004)	Empresas que operan en la industria americana del semiconductor	Estudiar la influencia del conocimiento externo en la innovación de las empresas filiales de una multinacional	Este estudio demostró que entre otros: La riqueza tecnológica, El conocimiento de las filiales, la diversidad tecnológica que tiene innovación.
Kodama (2005)	Fujitsu y otras empresas de la tecnología de la información y la multimedia	Un nuevo punto de vista de la gestión del conocimiento relacionado con el desarrollo de nuevos productos y servicios.	La innovación en la sociedad del conocimiento, puede crear en la organización un nuevo conocimiento, el cual es diferente al ya existente.

Nota. Fuente: (Vargas & et al, 2005)

Mediante la transferencia interna y externa del conocimiento, lo que se está haciendo es compartirlo entre los individuos o personas tanto dentro como fuera de la organización y lo que se hace es emprender actividades inherentes a favorecer que el conocimiento sea disperso.

Según (Einsenhardt & at el, 2001), hace varias afirmaciones todas relacionadas con la transferencia del conocimiento y hace aportes muy importantes, lo cual aclara más aún que el conocimiento en la organización es fundamental para que ésta pueda avanzar sin tropiezos.

La gestión del conocimiento lo que pretender alcanzar es recomendar a la organización el cómo medir el conocimiento; sino también ser capaz de administrarlo y organizarlo.

2.2.7 Modelos de gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento posee varios modelos en lo que concierne al entorno organizacional, dependiendo de cada sector en que estén relacionados con una nueva idea del conocimiento en la organización y se enmarca a través de la planeación estratégica que de alguna u otra forma impactarán la cultura así como también la forma de comunicación entre los colaboradores al interior de las organizaciones.

Para (Davenport & DeLong, s.f), es para esa primera vez que una organización utilizará lo que ella sabe, conoce y debe utilizar como un conocimiento efectivo. La gestión del conocimiento debe generar en sí una interrelación entre la cultura organizacional, el aprendizaje, la tecnología y la gestión del cambio, con el propósito de lograr el éxito asegurado. (pág. 43)

La gestión del conocimiento debe estar basada en la transferencia de conocimiento a través de la enseñanza y del aprendizaje, que mediante la capacidad de aprehensión, se convierte en el individuo en una especie de “archivo vivo”, capaz de transmitir a quienes éste desee.

Entre los modelos existentes para los cuales se han estructurado diferentes escenarios en las organizaciones, se tienen:

- ✓ Modelo de Nonaka & Tacheuchi.
- ✓ Modelo KPMG Consulting.
- ✓ Modelo de Andersen
- ✓ Modelo Holístico de Chris Collison y Geoff Parcell
- ✓ Modelo de Capital Intelectual
- ✓ Modelo Balanced Scorecard
- ✓ Modelo Skandia Navigator
- ✓ Modelo Technology Broker

2.2.7.1 Modelo de Nonaka & Takeuchi

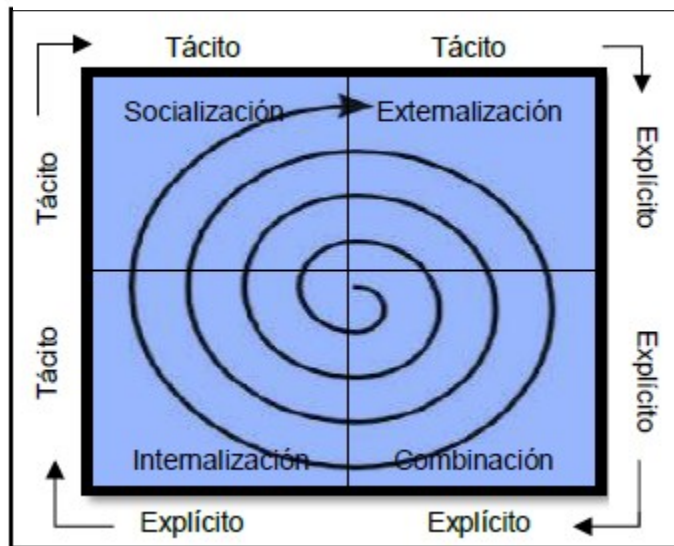
Nonaka y Takeuchi (1995), definieron la matriz de la transformación del conocimiento, y dividieron en cuatro aspectos, las interacciones entre el conocimiento explícito y el conocimiento tácito. Ellos le dan gran importancia a los procesos de conversión entre los distintos tipos de conocimiento, pasando de conocimiento tácito en conocimiento explícito. Estos autores entienden que el conocimiento es algo que es creado por la persona y es a partir de allí, que el conocimiento a nivel organizacional no puede surgir sin que haya una participación de cada uno de sus integrantes. La organización, hace las veces de facilitador, que sirve de soporte a cada uno de sus integrantes para que creen conocimiento.

El conocimiento tácito se entiende como lo personal y es difícil de comunicar y formalizar, mientras que el conocimiento explícito, hace referencia al conocimiento que es transmitido mediante algún tipo de lenguaje.

El modelo consiste en transformar el conocimiento en el interior de una Organización en un ciclo acumulativo de generación, codificación y transferencia. El modelo plantea la conversión del conocimiento a través de cuatro ciclos aplicados al conocimiento tácito y explícito.

Figura 3

Modelo Nonaka & Takeuchi



Nota. Fuente - (Nonaka & Takeuchi, 1999)

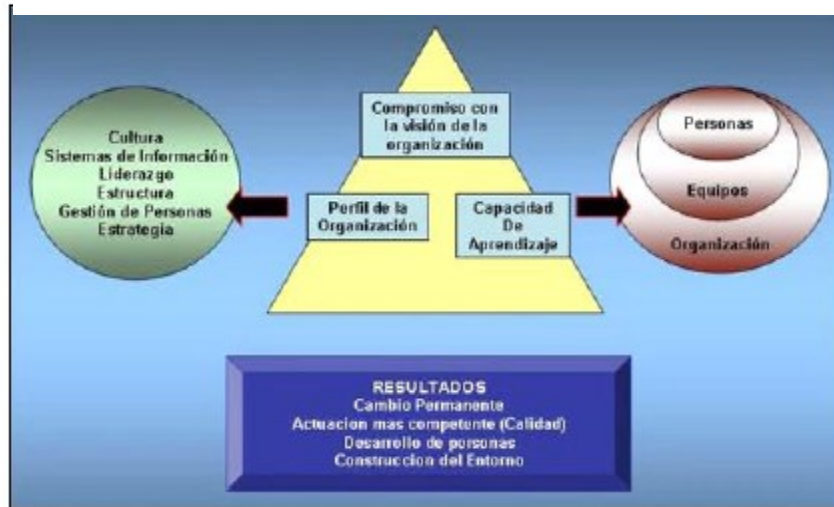
La figura 3 define que el primer ciclo se usa para obtener el conocimiento necesario, usarlo, crear nuevo conocimiento para su posterior difusión y aprovechamiento de todos, generando nuevamente más conocimiento. El segundo ciclo entra para interactuar para que el conocimiento tácito se vuelva explícito; al compartir experiencia o socializar entre las personas se comparte conocimiento tácito, al externalizar este conocimiento pasa de ser tácito a explícito, este conocimiento explícito se combina al sistematizarse, y cuando aprendemos haciendo o practicando el conocimiento se internaliza y pasa de explícito a tácito, enriqueciendo con cada conversión el conocimiento generado.

2.2.7.2 Modelo KPMG Consulting

Fue propuesto por (Tejedor&Aguirre, 1998), Figura 4. Este modelo plantea diferentes elementos determinantes que facilitan el aprendizaje dentro de una organización. Estos aspectos están enmarcados por la cultura, la estructura organizativa, el liderazgo de los directivos, la estrategia que define el hacer de la organización, la infraestructura tecnológica y el recurso humano, los cuales trabajan e interactúan para lograr la estrategia de la organización. Todos estos elementos al relacionarse y confluir entre sí contribuyen a gestionar la capacidad de aprendizaje de la organización.

Figura 4

Modelo KPMG Consulting



Nota: Fuente: (Tejedor&Aguirre, 1998)

2.2.7.3 Modelo de Andersen

Este modelo de Arthur Andersen resalta la importancia de activar el flujo de información que tiene valor para la organización, la cual se analiza desde dos contextos: aquella información que poseen y transmiten los miembros de la organización, y la información que reciben de vuelta los empleados, para generar valor a los clientes y externos de la organización.

Este conocimiento fluye de las personas a la organización y viceversa, considerando dos perspectivas:

Perspectiva individual: consiste en el compromiso personal de compartir y entregar su conocimiento tácito para hacerlo explícito a la organización.

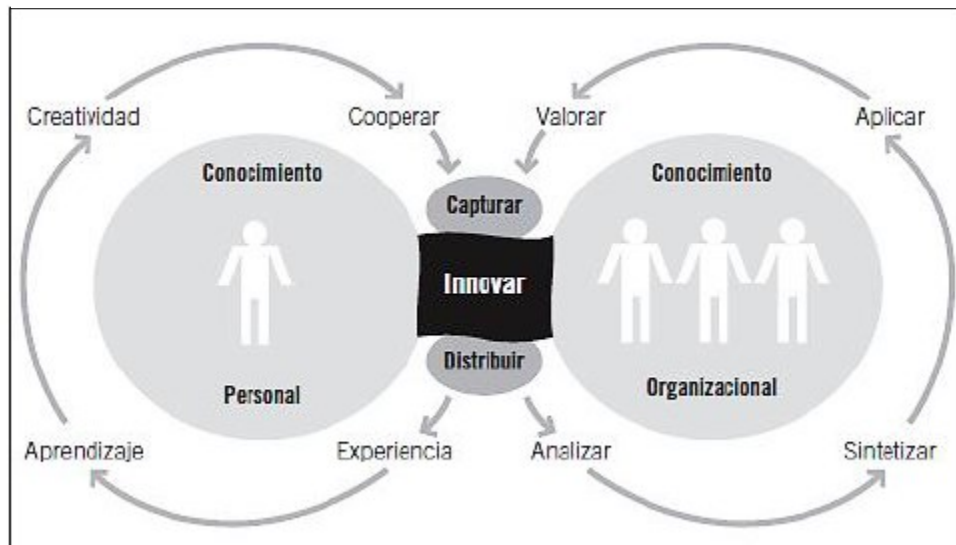
Perspectiva organizacional: es donde la organización brinda la infraestructura y la estructura, para que aquella perspectiva individual se pueda desarrollar y aportar valor a toda la organización, generando nuevo conocimiento. (Jaramillo, 2012).

Además de las anteriores perspectivas, el modelo de Andersen identifica dos mecanismos para facilitar el flujo de información a los empleados en una organización:

El Sharing Networks, que es el acceso a personas con un propósito que es común hacia una comunidad de práctica, como lo son los foros virtuales, chats organizaciones, entre otros. Aquí el ambiente es compartido, debates On Line, Workshops de capacitación.

Conocimiento Empaquetado: Es la parte central de este tipo de infraestructura y se denomina “Arthur Andersen Knowledge Space”, el cual contiene:

- ✓ Mejores prácticas globales.
- ✓ Metodologías y herramientas.
- ✓ Biblioteca de propuestas e informes.

Figura 5*Modelo de Andersen para la gestión del conocimiento*

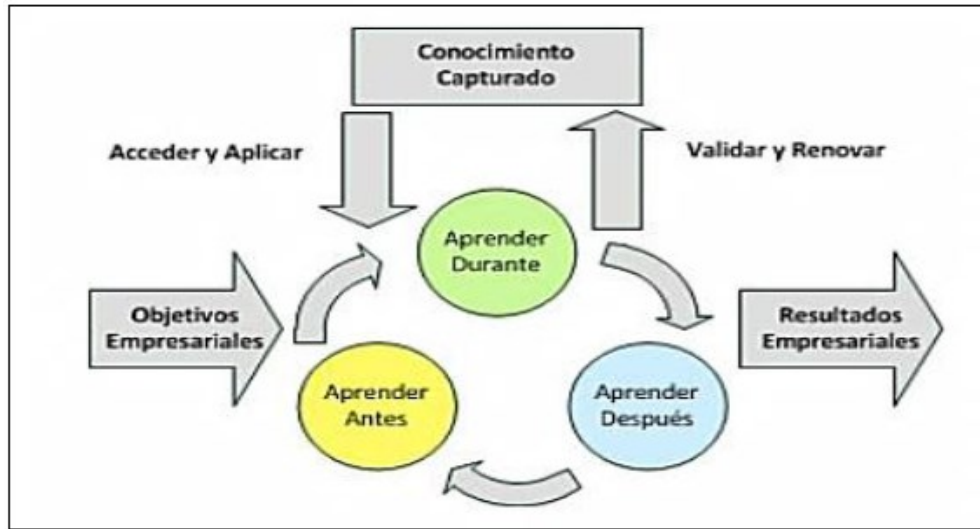
Nota. Fuente: (Andersen, 1999)

La figura 5, describe que el conocimiento personal interactúa con el conocimiento organizacional para ser innovado, capturado y distribuido entre los interesados al interior de la organización.

2.2.7.4 Modelo Holístico de Chris Collison y Geoff Parcell

Este tipo de modelo busca relacionar las actividades del día a día, con los procesos del conocimiento (creación, captura, uso y transferencia), ya que lo importante es documentar lo más relevante dentro del proceso de gestión de conocimiento, para divulgarlo en un lenguaje que toda la organización entienda.

Es tomar el conocimiento tácito y volverlo explícito, a través de diversos canales de interés común para las personas y la organización (comunidades de práctica o redes de conocimiento). El modelo se fundamenta sobre tres pilares: las personas o talento humano, la tecnología y los procesos de la organización.

Figura 6*Modelo de Collison & Parcell*

Nota. Fuente: (Collison & Parcell, 2003)

La anterior figura describe que el modelo se basa en aprender antes, aprender durante y aprender después, como parte del ciclo de la gestión del conocimiento. (Díez & Zuñiga, 2011).

Nadie puede manejar un activo, el cual reside en las mentes de los empleados, pero se puede manejar el entorno en el cual el conocimiento es creado o descubierto, abierto, compartido, validado, adaptado y aplicado para generar valor a la organización. Este modelo proporciona un número de herramientas técnicas a las organizaciones a aprender antes, durante y después de sus actividades.

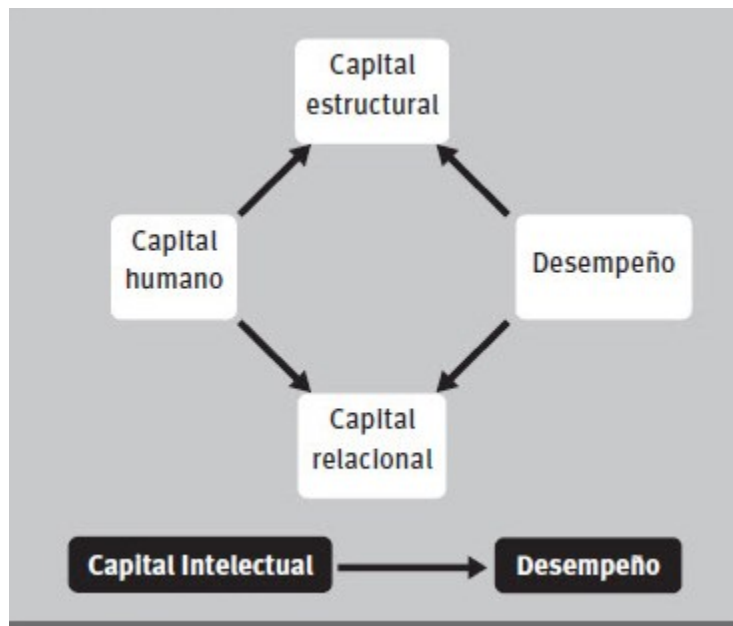
2.2.7.5 Modelo de Capital Intelectual

Mejoran la capacidad de gestión del capital intelectual porque combina el conocimiento en función con los objetivos y de la situación del mercado existente, y tiene la finalidad la propiedad intelectual de la organización midiendo las capacidades, metas y la planeación en los mecanismos de investigación para el mejoramiento de la organización, creando valor agregado.

Diferentes investigadores llevan décadas y han venido estudiando y definiendo los conceptos que ayuden a determinar el modelo más conveniente para medir y establecer el capital intelectual de una organización. Entre estos modelos se encuentran: Skandia Navigator, Modelo de Sveiby, el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, Modelo de Dirección Estratégica por Competencias, Technology Broker, Modelo Intelect, Nova, entre otros. (Quiroga & et al, 2014).

Figura 7

Modelo de capital intelectual basado en el conocimiento



Nota. Fuente (Quiroga & et al, 2014)

La figura anterior describe que el capital intelectual es un recurso importante y contribuye a la creación del valor en la organización generando beneficios a futuro. A partir del desempeño, se convierte en una ventaja competitiva porque incluye a la innovación como factor preponderante, creando valor desde la experiencia de los individuos porque son aquellos los que tienen el conocimiento.

2.2.7.6 Modelo *Balanced Scorecard* de Kaplan & Norton

Este modelo busca mediante un sistema de gestión y medición presentar resultados de desempeño, entendiendo por qué se producen estos resultados. Según (Sánchez, 2005); “el modelo

ofrece un marco conceptual que permite conocer si se están utilizando los procesos y personas adecuados, para obtener un mejor rendimiento empresarial”.

Es una metodología y herramienta de gestión que traduce la estrategia de las organizaciones en un conjunto coherente de indicadores. La metodología Balanced Scorecard, traduce la estrategia en un conjunto de medidas. Las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición

Figura 8

Modelo Balanced Scorecard Kaplan & Norton



Nota. Fuente: (Kaplan & Norton, 1996)

El modelo Balanced Scorecard se fundamenta en cuatro perspectivas:

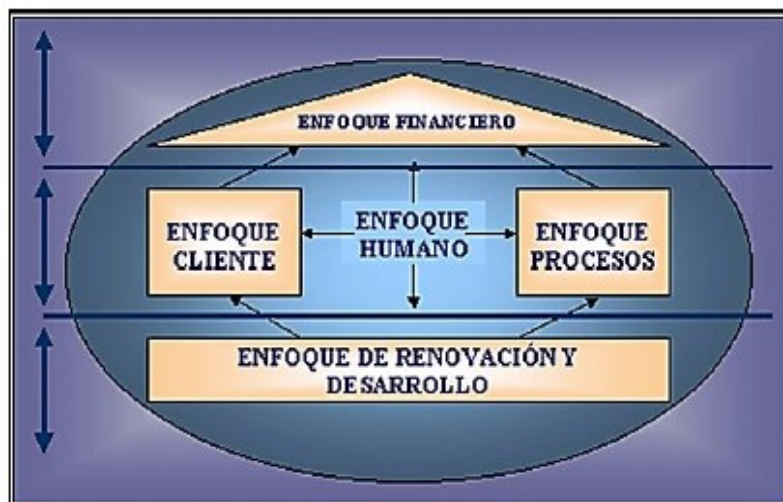
- Perspectiva financiera: contempla los indicadores financieros de las operaciones de la organización.
- Perspectiva de cliente: identifica los valores relacionados con los clientes.
- Perspectiva de procesos internos de negocio: analiza aquellos procesos de cara a la satisfacción del cliente y el logro de rendimientos financieros.
- Perspectiva del aprendizaje y mejora: constituye indicadores relacionados con competencias de las personas y los sistemas de información.

2.2.7.7 Modelo Skandia Navigator

Este modelo está integrado por indicadores que se derivan de cinco áreas: financiera, clientes, procesos, renovación y desarrollo y personas, buscando la integración del capital financiero y capital intelectual de la organización, interrelacionando los resultados obtenidos en cada uno de los tipos de capital, a través de una ecuación matemática que se aplica a cada enfoque. (Macana & et al, 2007).

Figura 9

Modelo Skandia Navigator



Nota: Fuente: (Skandia, 2015)

2.2.7.8 Modelo Technology Broker

Desarrolla una lista de aspectos cualitativos, que permitan relacionar y auditar la relevancia del capital intelectual y se clasifican en cuatro categorías, a saber:

- ✓ *Activos de mercado:* son los aspectos que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado, como la marca, el posicionamiento, los clientes, demanda.
- ✓ *Activos humanos:* define los indicadores del capital humano de la organización como educación, experiencia, competencias, habilidades, pertenencia, que aporten valor a la organización.

- ✓ *Activos de propiedad intelectual:* define los indicadores como patentes, derechos de diseño, derechos de propiedad que provienen del intelecto.
- ✓ *Activos de infraestructuras:* comprende la tecnología, métodos y procesos, que contribuyen a que la organización funcione. (Sánchez, 2005).

Figura 10*Modelo Technology Broker*

Nota. Fuente: (Brooking, 1996)

La figura 10, refleja que para alcanzar los objetivos de la organización, se deben soportar en sus activos, que fortalecen el capital intelectual.

2.3. Marco Normativo

Como soporte legal se tienen diversas normas que así lo regulan y le da la viabilidad correspondiente con respecto al manejo de la información.

Decreto 1499 de 2017. MIPG – Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Es un mecanismo para el fortalecimiento, así como la capacidad de desempeño institucional, para resolver problemas más complejos de una manera colaborativa y lo convierte en retos. Es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar y hacer el seguimiento, así como evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismo públicos.

Decreto 1330 de 2019, MEN. Se establecen las condiciones de calidad para los programas académicos que incluya la innovación, la investigación y la creación artística y cultural, usando como herramienta la gestión del conocimiento.

NTC ISO 9001:2015: Incluye el numeral 7.1.6, conocimiento de la organización, para determinar los conocimientos suficientes para la operación de todos los procesos para alcanzar la optimización de los productos y servicios.

NTC ISO 30401:2019: Esta guía apoya a la organización para desarrollar un sistema de gestión que promueva y habilite eficazmente la creación del conocimiento como valor agregado, enfocada en la forma en que las organizaciones crean y utilizan el conocimiento. (ISO, 2019)

Norma ISO 9001:2015 - Clausula 7.1.6. Gestionar el recurso del conocimiento en la organización.

Ley 1273 de 2009: De la protección de la información y de los datos"- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones.

Norma ISO/IEC 27001:2013: Esta norma describe la gestión que debe tener la organización para manejar la seguridad de la información. Esta norma se adapta a las organizaciones públicas o privadas.

Decreto 1499 de 2017: Se establecen 16 políticas de gestión y desempeño institucional, entre ellas la relacionada con la Gestión del Conocimiento y la Innovación. (MEN, 2019).

Ley 1581 de 2012: Ley de protección de datos personales.

Ley 1712 de 2014: Ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional y se dictan otras disposiciones.

3. METODOLOGÍA

Para el presente proyecto de investigación aplicará una metodología en cascada que empleará un proceso de diseño secuencial compuesto por fases a utilizarse en el desarrollo del mismo. La metodología contempla las siguientes fases:

Fase I. Análisis de la situación actual del entorno de investigación

Representa el inicio del estudio a la solución planteada de la problemática existente en el área involucrada, identificando las necesidades de los usuarios y colaboradores como directos implicados.

Fase II. El estudio y análisis de los modelos de gestión del conocimiento existentes

Haciendo uso de la literatura especializada y versada en el tema, se extractará mediante un análisis de los modelos y teorías existentes de autores experimentados en el conocimiento para la presente investigación.

Fase III.- Recolección de los datos (aplicación de la encuesta) y análisis de los datos.

Mediante la aplicación del instrumento para la recolección de la información, se identificarán las debilidades y fortalezas, analizando cuantitativamente el nivel de conocimiento existente en el área.

Fase IV.- Diseño del modelo de gestión del conocimiento.

Del análisis de los resultados obtenidos, se procederá al diseño del modelo seleccionado y que sea el más apropiado, que se ajuste a las necesidades, que sea amigable, funcional y operativo.

Fase V.- Implementación del modelo de gestión del conocimiento.

A partir de la socialización en la entidad del modelo de gestión del conocimiento, se procederá a ejecutar las etapas de implementación, documentando las pruebas de acuerdo al plan y a los procedimientos establecidos.

Fase VI.- Seguimiento, control y evaluación del modelo de gestión del conocimiento.

Una vez se haya diseñado el modelo, se realizará el monitoreo y la evaluación, con el propósito de establecer los ajustes pertinentes que se llegasen a presentar.

3.1. Enfoque y Alcance de la Investigación

El método de investigación utilizado para el diseño del modelo de gestión del conocimiento para el área de gestión normativa será exploratorio, en atención a que se están explorando los conceptos teóricos que van a ser aplicados al caso de la presente investigación, como un acercamiento previo a la problemática sobre la cual se pretende abordar.

De acuerdo con los métodos investigados para el análisis y recolección de los datos, el método cuantitativo es aquel que permite centrarse en la obtención de la información haciendo uso de herramientas como las encuestas y cuestionarios, para recoger los datos obtenidos y su posterior análisis mediante métodos estadísticos. Es importante precisar en qué consiste esta técnica y en qué medida aportará a la formulación de la metodología para el diseño propuesto.

La investigación cuantitativa aquí utilizada tiene preguntas que son claramente definidas y de estas preguntas se obtendrán las respuestas para la muestra objetiva seleccionada, en la investigación a realizarse.

De otra parte, el tipo de investigación cuantitativa se puede realizar a un grupo específico, como lo es el área objeto de la presente investigación. Es así, como este tipo de investigación, requiere que haya una muestra previa con integrantes seleccionados al azar, con el propósito de obtener una mayor precisión en los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de recolección de datos.

3.2.Población y Muestra

3.2.1. Definición de la población

Para (Risquez, 1999), la población es un conjunto total y finito o infinito de elementos o unidades de observación que se consideran en un estudio; o sea, es el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Entre tanto que (Hernández, Fernández &

Baptista, 2014), argumentan que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

La presente investigación se realizará en el área de gestión normativa perteneciente a la Secretaría General del Concejo de Bogotá D.C., y la población sobre la cual está dirigida esta investigación, es todo el personal vinculado laboralmente, indistintamente del tipo de vinculación, y que se encuentre desempeñando sus funciones en dicha área y que corresponde a 32 personas.

3.2.2. Cálculo y Selección de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra para la presente investigación, se parte del número de la población del área objeto de estudio y se hará uso de la siguiente fórmula estadística a saber:

$$N = \frac{Z^2NPQ}{(N - 1)^2 + Z^2PQ}$$

Donde:

N = Tamaño de la muestra

N = Población (32 personas)

E = Error máximo permitido (0.05)

P = Probabilidad de éxito (0.2)

Z = Nivel de confianza (1.95)

Q = (1 - P) (0.8)

Al aplicar la fórmula resultará una muestra de personas a encuestar, como medida de recolección de los datos, para su análisis y presentación posterior. Es de aclarar, que la muestra para la presente investigación es de tipo finito y nos resulta una muestra de 28 personas a encuestar, como medida de recolección de los datos, para su análisis y presentación posterior.

El estudio se aplicará a la muestra obtenida del total de la población objeto de la presente investigación, mediante la aplicación de la fórmula estadística correspondiente, la cual es de las personas o colaboradores, con una tolerancia de error del 5% y por ende para una efectividad del 95%.

3.3. Instrumento(s)

Para (Trespalcios, Vásquez & Bello), las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar a las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificando las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información a medida que se vaya obteniendo (Trespalcios & Bello., 2005).

Al respecto, (Mayntz et al., 1976, pág. 133) citados por (Díaz de Rada, 2001, pág. 13), describen a la encuesta como una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

El instrumento que se utilizará para la recolección de los datos, será una encuesta, la cual estará integrada por quince (15) preguntas cerradas en la Escala de Lickert, que están relacionadas con la gestión del conocimiento y se aplicará al total de la muestra calculada a partir de la población. Se tendrá en cuenta las funciones desempeñadas centradas en actividades operativas, administrativas y de asesoramiento, según sea el caso.

Con la encuesta se pretenderá dejar en evidencia el estado actual de la gestión del conocimiento en el área de gestión normativa de la Secretaría General. Los encuestados, serán aquellos que de alguna u otra forma realizan sus funciones dentro del área objeto de la presente investigación como: Auxiliares Administrativos, Técnicos Operativos, Profesionales Universitarios, Profesionales Especializados y Asesores que administran, coordinan, documentan, apoyan y soportan todo el proceso misional hacia las demás dependencias al interior de la entidad y hacia la comunidad.

3.4. Descripción de Procedimientos

Para la recopilación de los datos, se aplicó como instrumento una encuesta entre los colaboradores del área de la Secretaría General de Organismo de Control, durante dos semanas aproximadamente, tiempo suficiente para que se responda en dicho instrumento la información relevante a la gestión del conocimiento.

A las personas adscritas al proceso de Gestión Normativa de la Secretaría General se les aplicó la encuesta, en donde cada uno respondió de forma libre, anónima y consiente cada pregunta relacionada con la gestión del conocimiento al interior del área, previa sensibilización y explicación a los vinculados para su pleno conocimiento. La aplicación de la encuesta se desarrolló de manera exitosa en su totalidad.

3.5. Análisis de la Información

Para la recolección de la información, se realizó una encuesta a la muestra que fue seleccionada con los resultados obtenidos que establecen el nivel y capacidad actual del uso de la gestión de conocimiento en el área de Gestión Normativa de la Secretaría General.

Los datos obtenidos de la encuesta se codifican y se tabulan para ser analizados con el fin de sintetizar la información recolectada de la población objeto, con el propósito de determinar una percepción situacional del área de estudio en lo relacionado con la apropiación, interacción y uso de la gestión del conocimiento.

Según Holton (2007), argumenta: “la codificación lleva a la persona investigadora a conceptualizar el patrón subyacente en un conjunto de indicadores empíricos dentro de los datos como una teoría que explica lo que sucede en ellos”, (p. 266), por eso la codificación nos brinda el marco de una construcción conceptual para llevar a cabo el análisis de los datos desde la metodología de la teoría fundamentada.

La persona investigadora que lleva a cabo el análisis de los datos, toma la decisión sobre cuáles códigos y las categorías a considerar, para luego continuar así fragmentando datos y códigos para decidirse por nuevas abstracciones dejando atrás lo que no es relevante.

Así como en el mercado existen diversas herramientas para codificar información y brindan una gama de opciones para transformar, presentar, sintetizar y analizar los datos obtenidos del instrumento de recolección, las hojas de cálculo también son una opción viable para el tratamiento de los datos, porque son accesibles, no requieren licenciamiento exclusivo, hacen parte de la suite de Microsoft Office, Google WorkSpace, Open Office y el acceso a esta herramienta es más fácil para la persona que desee utilizarla.

Entre las competencias que se adquieren al manejar Microsoft Excel, se tienen:

- ✓ Gestionar y transformar de forma eficiente los datos, generando estructuras y diseños de la información y su presentación con un impacto visual mediante gráficos.
- ✓ Optimizar el manejo de esta herramienta a través de la facilidad para su manejo y comprensión.
- ✓ Adquisición de un mayor criterio de análisis por la variedad de gráficos e informes estadísticos que esta herramienta posee.

Por lo anterior, la herramienta para la codificación de los datos que se utilizó para el presente estudio investigativo, serán las hojas de cálculo, y más específicamente Microsoft Excel.

Mediante la herramienta de hoja de cálculo Microsoft Excel, se procederá a la codificación de cada pregunta, asignando un dígito entero a cada respuesta según corresponda al número de opciones de respuestas que esté asociada y posteriormente mediante aplicación de filtros se clasifica por cada pregunta para así mismo realizar el conteo de respuestas y establecer la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa (expresada en porcentaje). Una vez obtenido los anteriores datos, se grafica haciendo uso de la gama de gráficos como histogramas, diagrama de barras verticales, diagrama de barras horizontales, diagramas de dispersión, diagrama circular, entre otros; lo cuales, muestran de una manera colorida y de alto impacto visual la representación de los datos de forma ejecutiva para el análisis correspondiente y su interpretación.

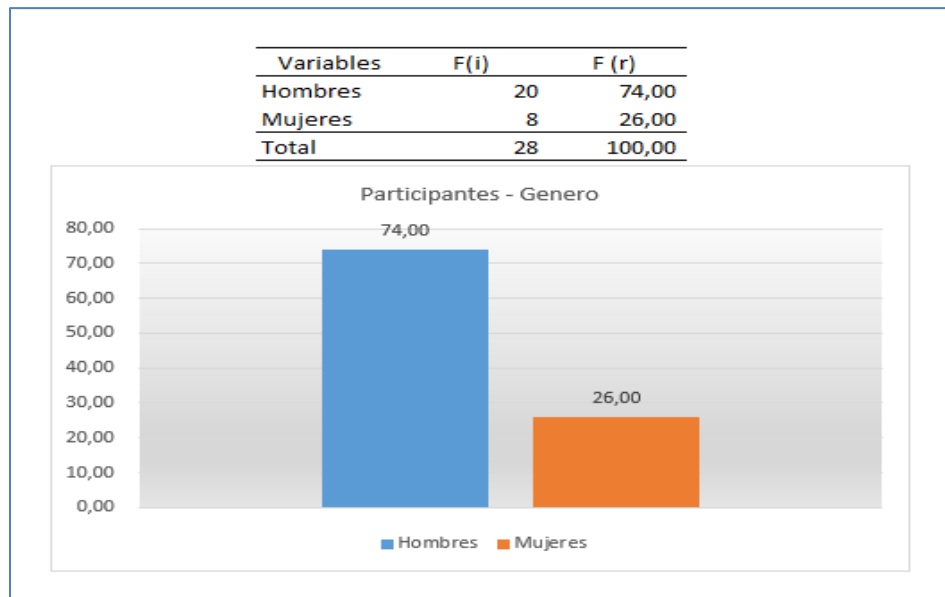
La encuesta se aplicó a las personas que desempeñan sus funciones en dicha área misional y que manejan diferentes temas que a diario se realizan y que están relacionados con la gestión del conocimiento.

A continuación, se presentan los resultados finales obtenidos de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta, a saber:

- ✓ Se establece que, como parte de la muestra, el 74,00% de los encuestados corresponden a hombres, mientras que el 26,00% restante, corresponde a mujeres.

Figura 11

Descripción género de los participantes

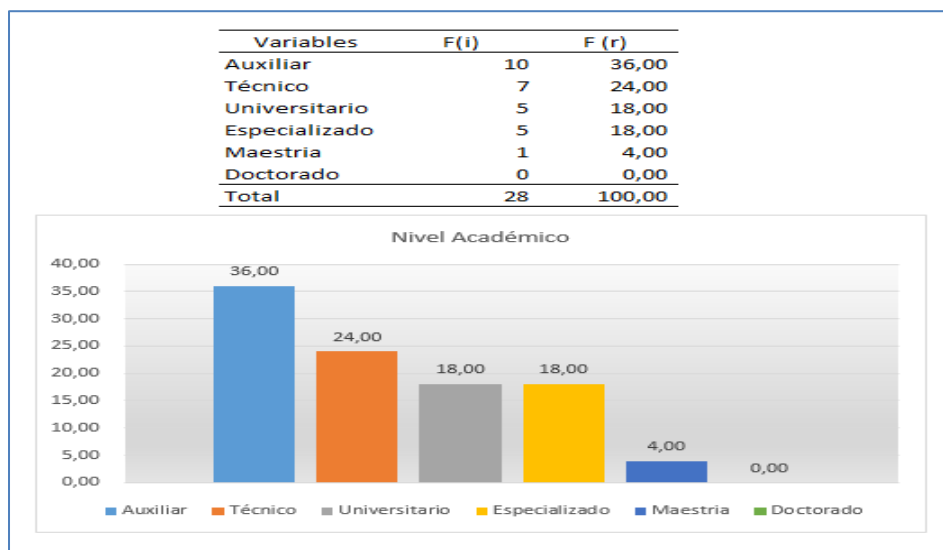


Nota. Elaboración propia.

- ✓ Se establece como parte fundamental del total de personas encuestadas, saber el porcentaje del nivel académico existente en el área de Gestión Normativa de la Secretaría General, objeto del presente trabajo de investigación

Figura 12

Descripción nivel académico participantes



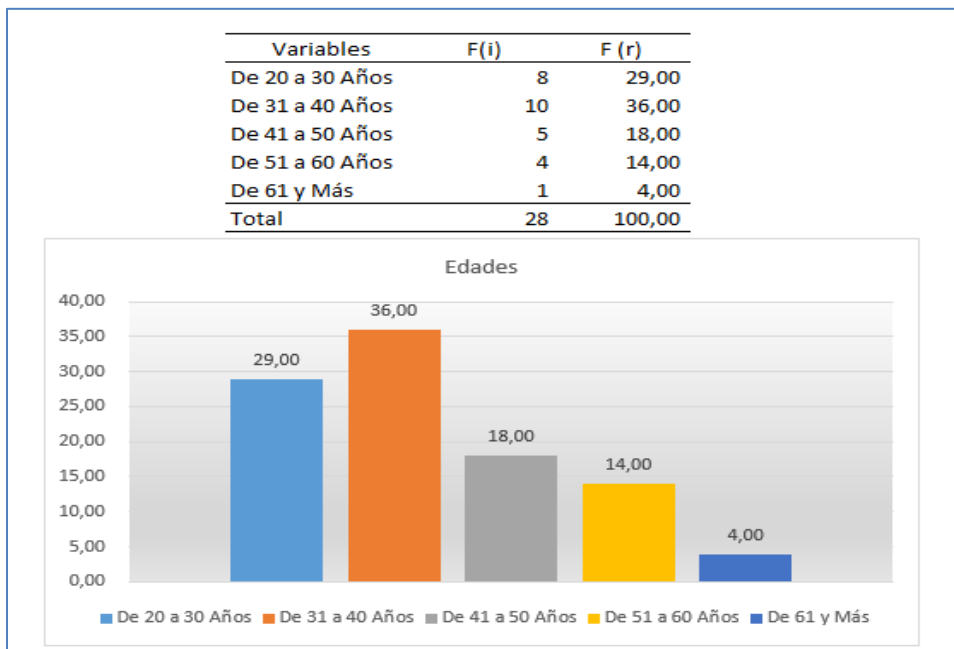
Nota. Elaboración propia.

Análisis: Con relación al nivel académico existente en el área, se tiene que el 36.00% son auxiliares, el 24,00% tiene un nivel técnico, el nivel universitario y especializado representa el 18,00% y con nivel de maestría hay un 4,00%.

- ✓ Se establece como parte fundamental del total de personas encuestadas, saber el porcentaje de edad del personal existente en el área de Gestión Normativa de la Secretaría General, objeto del presente trabajo de investigación.

Figura 13

Descripción de la edad de los participantes



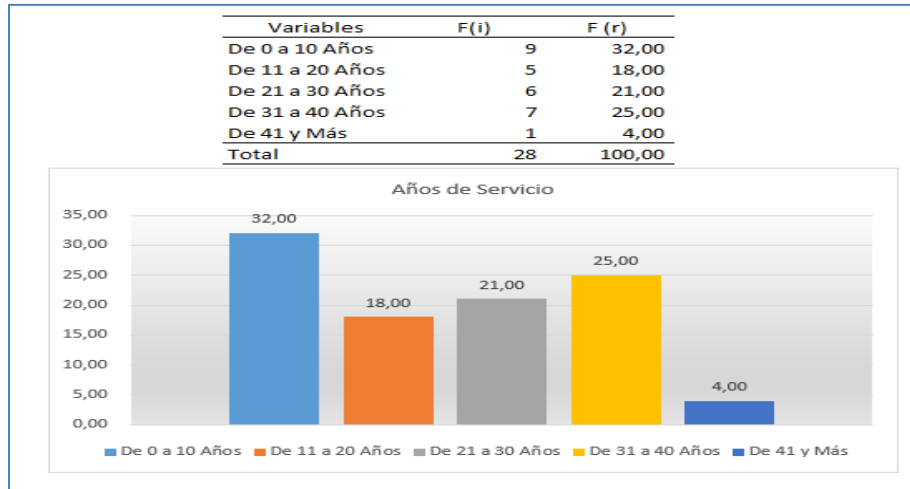
Nota. Elaboración propia.

Análisis: Con relación a la edad de las personas existentes en el área, se tiene que el 36.00% oscilan como punto medio entre las edades, el 29,00% de los encuestados corresponden al grupo de menor edad, 18,00% se encuentran a medio siglo de vida, el 14,00% pasaron la mitad del siglo de vida, mientras que las personas de mayor edad, sólo corresponde al 4,00%.

- ✓ También es importante establecer el tiempo de servicio de las personas encuestadas, saber la cantidad del personal existente en el área de Gestión Normativa de la Secretaría General, que tiene más tiempo laborando.
- ✓

Figura 14

Descripción del tiempo de servicio de los participantes



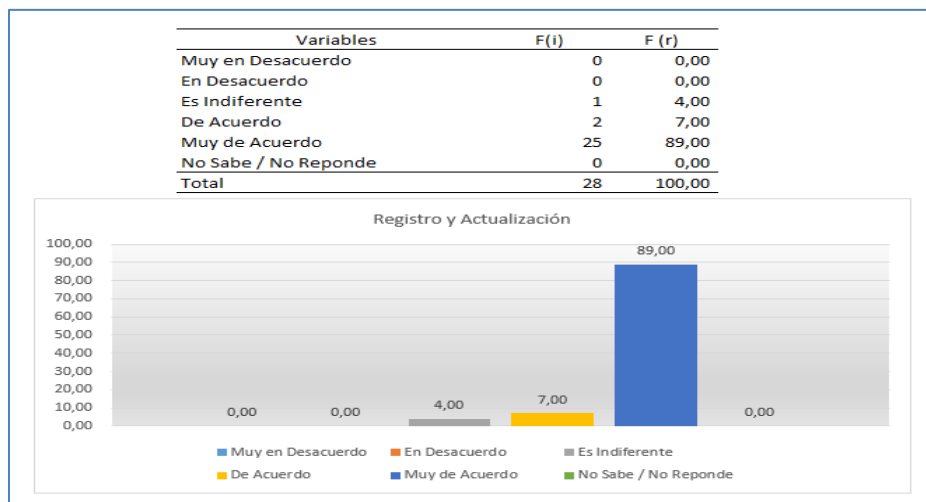
Nota. Elaboración propia.

Análisis: Con relación al tiempo de servicio de las personas encuestadas en el área, se tiene que el 32,00% ingresaron muy reciente a la entidad, seguido de las personas que tienen más de 30 años de servicio, con el 25,00% y los que llevan más tiempo alcanza al 4,00%, lo cual evidencia la experiencia y el conocimiento existente en dicha área.

- ✓ ¿Qué tan importante es para Usted, el conocer en dónde debe registrar y actualizar todo su conocimiento y experticia adquirida producto del desempeño de sus actividades asignadas?

Figura 15

Registro y actualización de la información



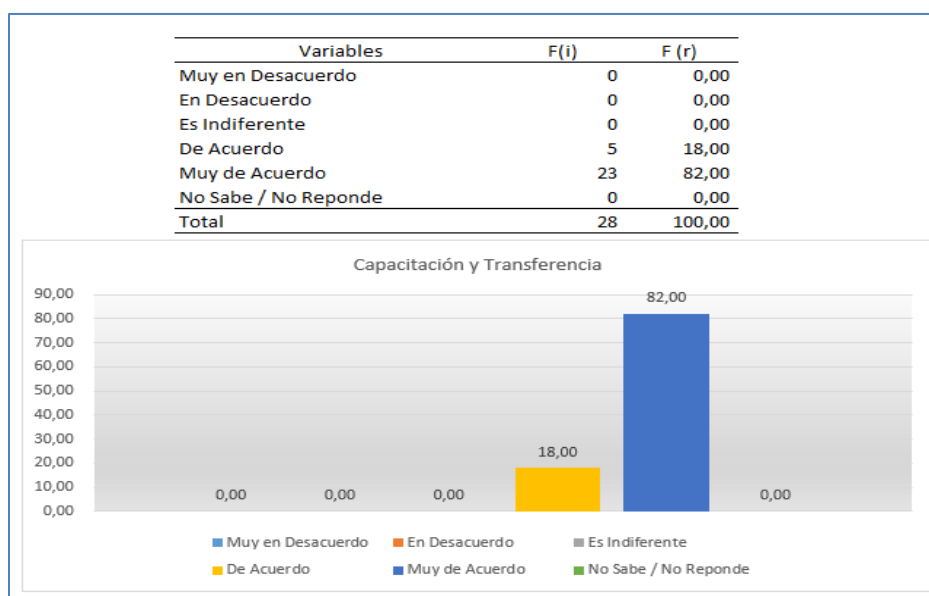
Nota. Elaboración propia.

Análisis: El 89,00% de los encuestados, considera estar Muy de Acuerdo conocer en dónde se debe registrar y actualizar el conocimiento adquirido, producto de su experticia y conocimiento de sus actividades. Un 7,00% considera estar De Acuerdo, mientras para el 4,00%, le Es Indiferente el registro de la información.

- ✓ Cree Usted que es muy importante recibir algún tipo de capacitación o transferencia de conocimientos, cuando exista la contratación de expertos externos, para solución de algún tipo de problema al interior del área de la Gestión Normativa?

Figura 16

Capacitación y transferencia de conocimiento



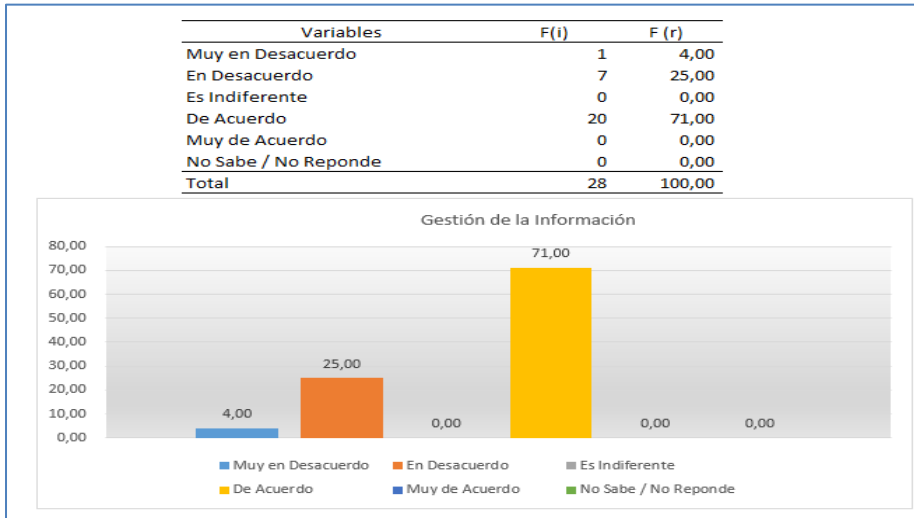
Nota. Elaboración propia.

Análisis: El 82,00% de los encuestados ha considerado estar Muy de Acuerdo recibir algún tipo de capacitación proveniente de expertos en la modalidad de contratación, mientras que el 18,00% lo considera estar De Acuerdo.

- ✓ ¿El área donde Usted labora y ejerce sus funciones, gestiona adecuadamente la información y el conocimiento producto de las actividades que allí se realizan?

Figura 17

Gestión de la información y el conocimiento



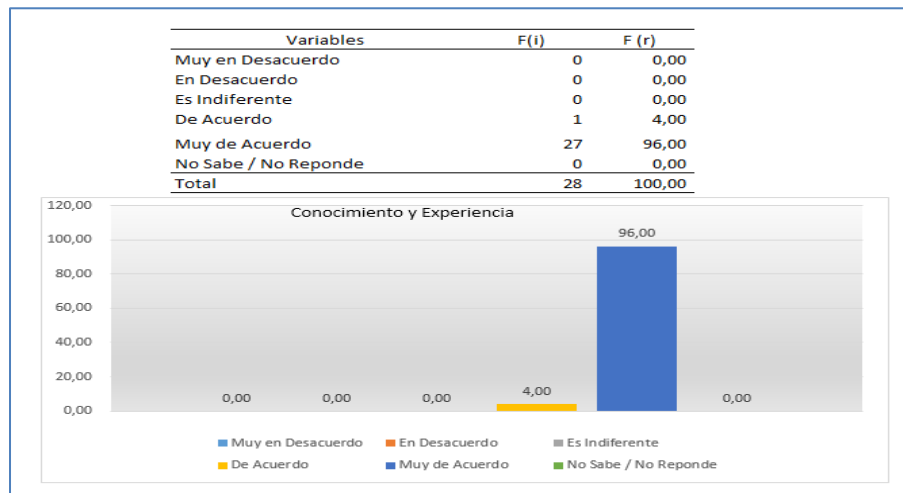
Nota. Elaboración propia.

Análisis: Para el 71,00% de las personas del área de gestión normativa están De Acuerdo, en que la dependencia está gestionando la información, un.25,00% considera que el área no gestiona la información y sólo el 4,00%, dice que el área de ninguna manera gestiona de forma eficiente la información y el conocimiento.

¿Qué tan importante sería para Usted el uso de una herramienta o mecanismo que le permita compartir las experiencias y el conocimiento en todo el equipo de trabajo?

Figura 18

Compartir conocimiento y experiencia



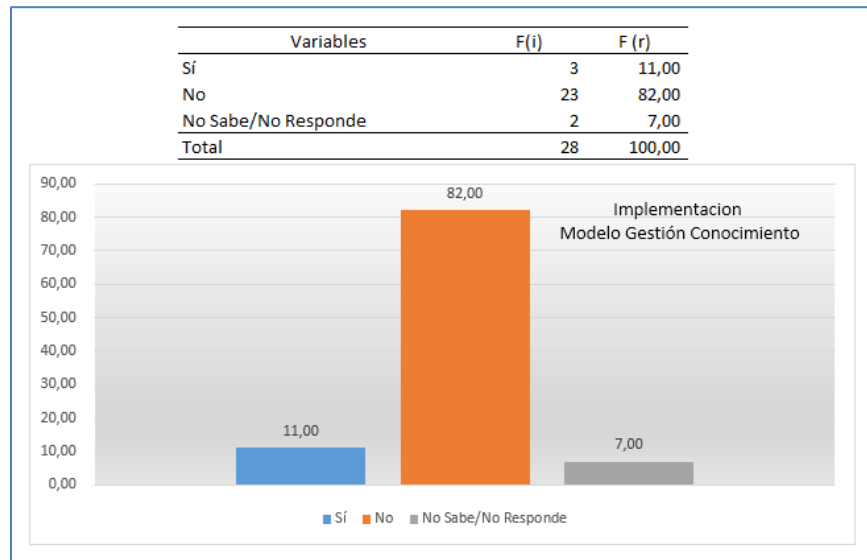
Nota. Elaboración propia.

Análisis: Para la gran mayoría de las personas del área, el 96,00%, está Muy de Acuerdo e Importante disponer de una herramienta para compartir experiencias y conocimiento; así mismo, para el 4,00% también dice que está De Acuerdo.

- ✓ ¿Ha laborado Usted anteriormente en alguna entidad (pública/privada) que tenga en su estructura organizacional implementado un Modelo de Gestión del Conocimiento?

Figura 19

Implementación Modelo Gestión del Conocimiento



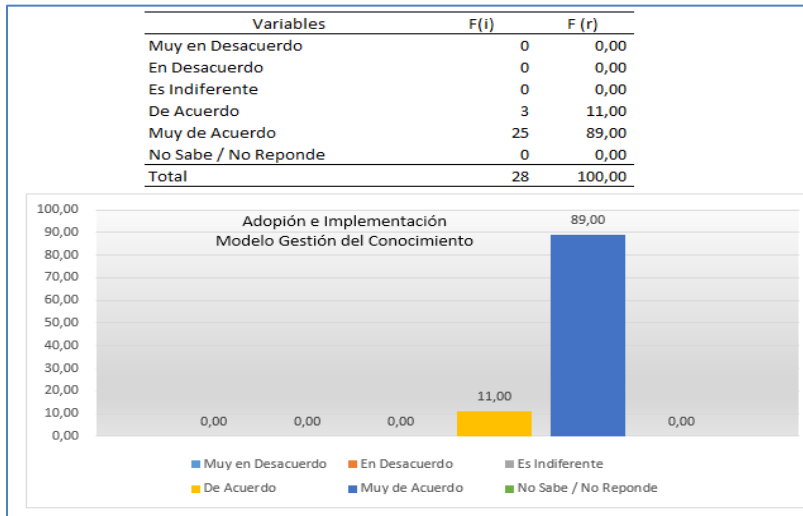
Nota. Elaboración propia.

Análisis: La mayoría de los encuestados 82,00% no ha laborado en entidades que posean modelos de gestión del conocimiento, mientras que el 11,00% argumenta que si ha tenido la oportunidad de laborar en alguna entidad que tiene implementado un modelo de gestión del conocimiento.

- ✓ ¿Qué tan importante considera Usted la adopción de un modelo de gestión del conocimiento en el área de Gestión Normativa, aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos?

Figura 20

Adopción de la implementación Modelo Gestión del Conocimiento



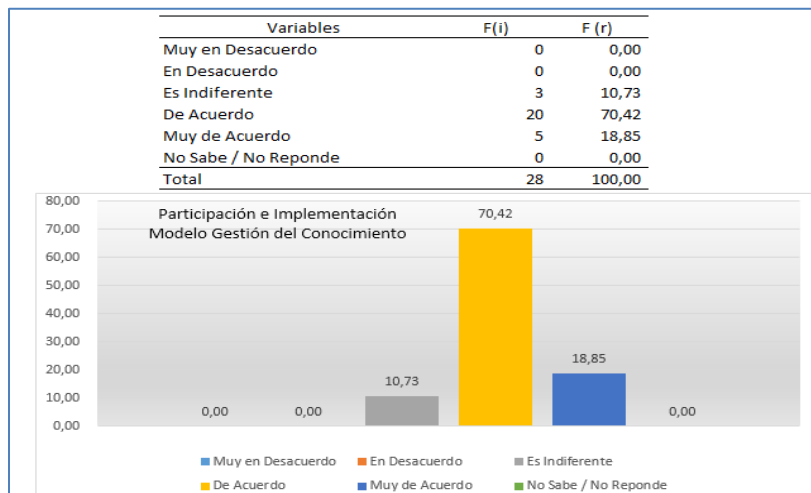
Nota. Elaboración propia.

Análisis: Para la mayoría de los encuestados el 89,00%, considera estar Muy de Acuerdo e Importante que se adopte un modelo de gestión del conocimiento en el área, como herramienta que administre la información como activo para la Corporación.

✓ ¿Qué tan importante considera Usted la participación suya en la implementación de un modelo de gestión del conocimiento en el área de Gestión Normativa de la Secretaría General?

Figura 21

Participación en la implementación Modelo Gestión del Conocimiento



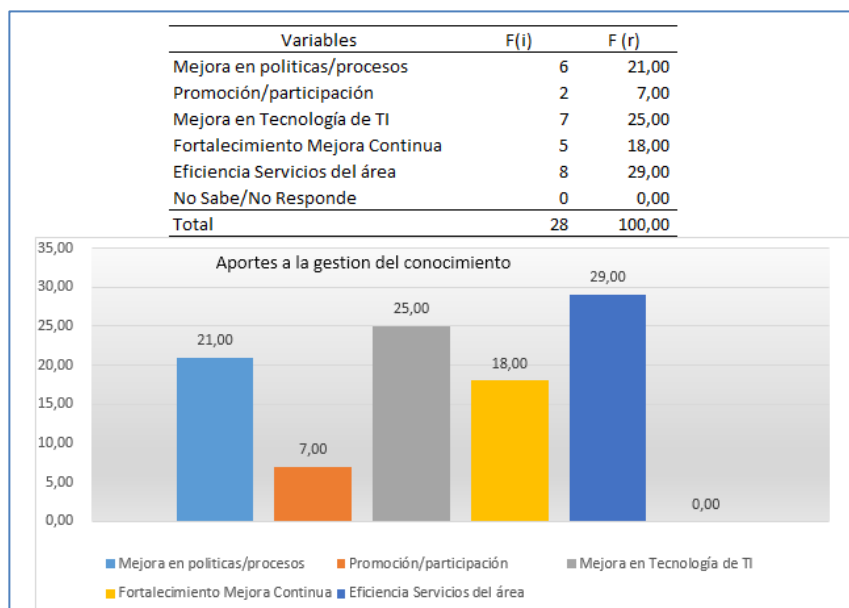
Nota. Elaboración propia.

Análisis: Está visto y de acuerdo a los resultados, para las personas pertenecientes al área en su mayoría 89,27%, está de Acuerdo o Muy de Acuerdo para ellas, ser tenidas en cuenta en la implementación del modelo de gestión del conocimiento, por su conocimiento y experiencia que pueden aportar en la construcción del modelo.

- ✓ ¿De qué forma considera Usted que se hace el aporte de la gestión del conocimiento en el área de Gestión Normativa de la Secretaría General?

Figura 22

Aportes a la Gestión del Conocimiento



Nota. Elaboración propia.

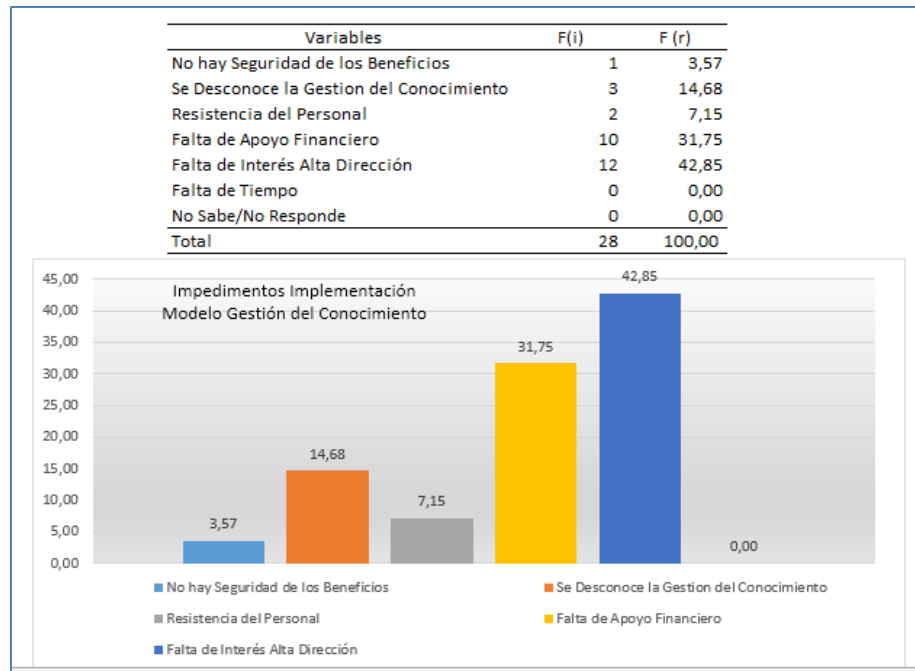
Análisis: Con los anteriores resultados, se visualiza que el mayor aporte que producirá un modelo de gestión en el área, está enfocado hacia la Eficiencia de Servicios del Área con un 29,00%, seguido por la Mejora en Tecnología TI, con el 25,00%. La Mejora en Política/Procesos, se ubica en tercer lugar con el 21,00%, mientras que el Fortalecimiento Mejora Continua se ubica seguidamente con 18,00% y por último, la Participación y Promoción, con un 7,00%

- ✓ Para Usted: De las siguientes opciones ¿cuál creería que ha sido el impedimento para implementar un modelo de gestión del conocimiento en el área de Sistemas y Seguridad de la Información?

✓

Figura 23

Aportes a la Gestión del Conocimiento en el área



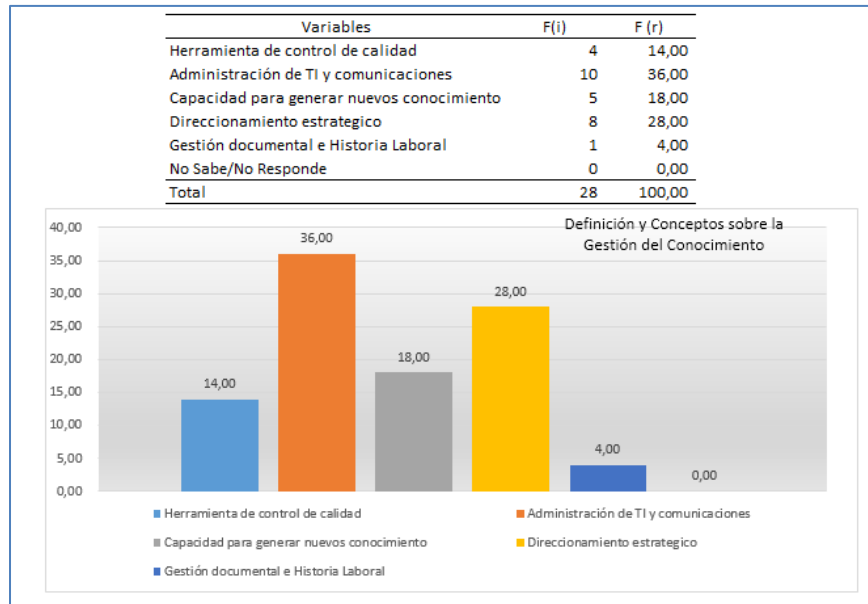
Nota. Elaboración propia.

Análisis: Para la mayoría de los encuestados, 42,85% les resulta saber qué, No hay un Interés Alta Dirección, que hay un desconocimiento sobre la gestión del conocimiento como factor primordial, con un 14,68%. Para el 7.15%, dice que hay una Resistencia a la implementación del modelo de gestión del conocimiento, quizás por temor a ser desplazados, mientras que para el 31,75%, Falta Apoyo Financiero por parte de quienes manejan el gasto en la Corporación.

- ✓ De los siguientes enunciados, ¿Cuál cree Usted que es el significado de Gestión del Conocimiento?

Figura 24

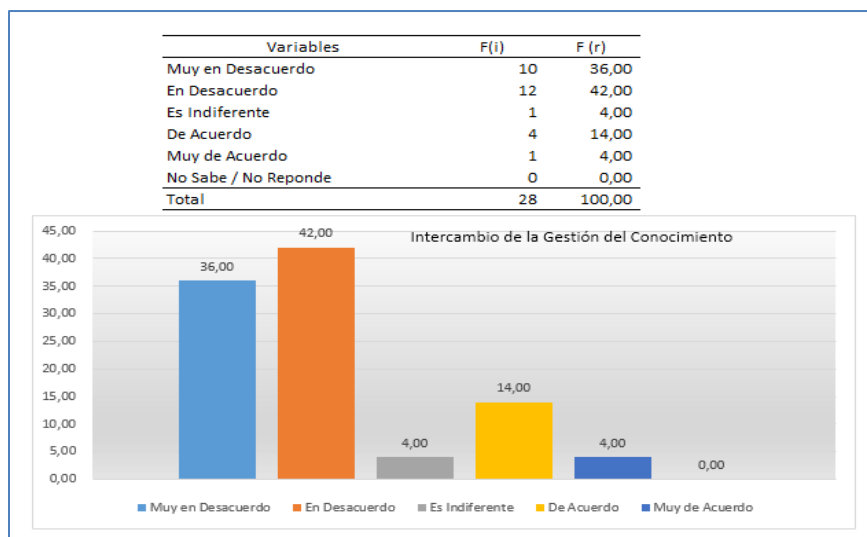
Definición y conceptos sobre la gestión del conocimiento



Nota. Elaboración propia.

Análisis: Existe un vago conocimiento del personal en relación con el concepto pertinente a la gestión del conocimiento con el 18,00%. Otros de los encuestados; o sea, el 14,00%, asocian el concepto de la gestión del conocimiento con la gestión de calidad, con el Direccionamiento Estratégico, la asocian el 28,00%, así como para el 36,00 lo asocia con la Administración de TI y las Comunicaciones.

- ✓ ¿Las personas pertenecientes al área de Gestión Normativa de la Secretaría General hacen intercambio de conocimientos como ayuda mutua, ante cualquier evento que se presente?

Figura 25*Intercambio de conocimientos como ayuda mutua**Nota. Elaboración propia.*

Análisis: El 78,00% de las personas encuestadas coinciden en que no se hace intercambio de conocimientos, lo que evidencia que cada persona viene realizando cada uno sus funciones de forma aislada. Aunque hay un porcentaje que dice compartir sus conocimientos y experticia al interior del área con sus compañeros, con un 14,00.

De los anteriores análisis, se puede concluir que las personas encuestadas reconocen la importancia de registrar las actividades que ellos desarrollan, con el propósito de garantizar su disponibilidad en el momento oportuno al interior del área. Por otra parte, ellos (los encuestados), consideran la necesidad de ser capacitados o recibir la transferencia de los conocimientos por parte de los contratistas externos y expertos en los diferentes temas que se manejan en el área de Gestión Normativa de la Secretaría General para darle continuidad al objeto contratado.

Sumado a lo anterior, también es muy importante compartir la información y el conocimiento generado dentro del área de Gestión Normativa producto del desempeño de sus actividades y experticia adquirida del quehacer diario y sienten interés en participar para poder diseñar e implementar un modelo de gestión del conocimiento, como una herramienta que incremente la productividad del área, que genere valor a los procesos y al direccionamiento estratégico. La gran mayoría no ha tenido la oportunidad de interactuar con algún modelo de

gestión del conocimiento, pero hay interés en la participación para la adopción de un modelo en el área de Gestión Normativa.

Se ha evidenciado que el no contar con un modelo de gestión del conocimiento en el área de Gestión Normativa, se estaría colocando un obstáculo con resultados adversos y negativos, para el mejoramiento continuo y direccionamiento estratégico de la Corporación.

3.5.1 Confiabilidad y Validez del Instrumento

Se analizaron los resultados de las 28 encuestas, cada una con un cuestionario de 15 preguntas realizadas al personal que labora en el área de Gestión Normativa y ejerce sus funciones relacionadas con la misionalidad de la Corporación.

3.5.1.1 Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad de un instrumento de medición, se refleja en el grado en el que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados consistentes y coherentes (Hernández, Fernández & Baptista, 2011).

Existen formas de calcular la confiabilidad de un instrumento de medición; por lo cual, todos utilizan formulas estadísticas que producen coeficientes de confiabilidad. La mayoría de estos coeficientes oscilan entre 0,00 y 1,00, donde 0,00 significa que el instrumento de medición es nulo y 1,00 significa el máximo de confiabilidad del instrumento de medición.

Tabla 5

Rangos y magnitudes de confiabilidad

Rangos	Magnitudes
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,00 a 0,20	Muy Baja

Nota. Fuente Ruiz (2002).

Entre los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad a través de un coeficiente, se encuentran: medida de estabilidad, método de formas alternativas o paralelas, métodos de mitades partidas, y escala de medidas internas (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

3.5.1.2 Validez del Instrumento

Para la validez del instrumento, se realiza el cálculo de la confiabilidad de la consistencia interna, se utilizó la escala del Alpha de Cronbach, para instrumentos de varias alternativas de respuesta (escala de Lickert). A través de la aplicación y desarrollo de la formula estadística.

Donde,

k = El número de ítems

$\sum s^2$ = Sumatoria de varianzas de los ítems.

sT^2 = Varianza de la suma de los ítems.

α = Coeficiente de alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s^2}{sT^2} \right]$$

A través de la herramienta Microsoft Excel[®], se realizó el cálculo correspondiente del índice de confiabilidad Alpha de Cronbach para el instrumento, a partir del cálculo y sumatoria de las varianzas de cada ítem la cual tiene como resultado final 0,839; o sea, el equivalente al 83.9% de confiabilidad. Al verificar dicho valor en la Tabla 5 Rangos y magnitudes de confiabilidad, se evidencia que éste se encuentra en el rango y está catalogado como Muy Alto, lo cual significa que el instrumento es altamente confiable y consistente.

3.6. Consideraciones Éticas

Las encuestas, las entrevistas y grupos focalizados son considerados como una estrategia en investigación y que consisten en la formulación de un cuestionario con un grupo de preguntas, las cuales no intervienen ni afectan la conducta de las personas con una duración limitada. Según (Reynolds, 1982), afirma: “Cuando las personas responden a una serie de preguntas acerca de sí mismos, los efectos positivos más importantes son (...): experimentar el placer de hablar de uno mismo, tener la satisfacción de contribuir a la ciencia, [y] tener una experiencia interesante (...)”, (51)

Mantener en estricta confidencialidad la identidad de cualquier persona involucrada que pueda revelarse durante la captura de la información o en cualquier documento asociado perteneciente al área de investigación.

Garantizar la seguridad de la información de investigación mientras esté en poder del equipo investigador.

Consentimiento informado, las personas que participaron en la presente investigación fueron informadas acerca de la investigación para obtener su autorización y participación en la misma.

No realizar copias de la información de investigación a menos que el equipo investigador lo indique específicamente.

Proporcionar toda la información de la investigación e información del participante, de vuelta al equipo investigador al completarse la investigación.

Para el desarrollo de la presente investigación, no se emplearon animales como experimento, según lo emanado en la Ley 84 de 1989.

4. RESULTADOS

El área de Gestión Normativa de la Secretaría General, se sustenta en los procesos de conocimiento, en la innovación y la experticia del capital humano, el cual es considerado como uno de los intangibles más valiosos para una organización en concordancia con (Edvinsson & Malone, 1998) quienes describen al capital humano como las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada colaborador aporta a la organización.

De acuerdo con lo anterior, se observó durante el análisis de la encuesta aplicada, que esta área está interesada y apoya todo lo relacionado la gestión del conocimiento como la capacitación, la formación, la transferencia de conocimiento entre los colaboradores, así también la documentación del quehacer del área; lo cual constituye una fortaleza para la gestión del conocimiento, que de acuerdo con (Hernández, 2016), el capital intelectual es el producto de integrar el capital humano estructural y relacional, el cual es usado para favorecer la ventaja competitiva de la organización; que posteriormente, lo conduzca mediante procesos de innovación a generar beneficios económicos para la compañía.

Se evidenció además, que para la gran mayoría de las personas del área objeto de la investigación, la implementación de un modelo de gestión del conocimiento, sería un avance importantísimo; de tal suerte, que le permite al área mejorar los servicios ofrecidos, seguido del fortalecimiento de la mejora continua.

5. CONCLUSIONES

Con el presente estudio investigativo se pretendió descubrir la necesidad de administrar la gestión del conocimiento al interior de área de Gestión Normativa con el propósito de mejorar y optimizar la fuga del conocimiento, de tal manera que se haga de éste la retención y el control pertinente y sea parte del recurso humano. Partiendo de la misma necesidad, se identificaron los factores preponderantes para definir el modelo a diseñarse, basado en aquellos modelos que se han implementado para así de esta manera evaluar la información más relevante.

Se pudo evidenciar que los colaboradores del área de Gestión Normativa están muy interesados en la adquisición de un nuevo conocimiento, que les resulta desconocido para ellos como lo es la gestión del conocimiento. Este diseño, facilita que el conocimiento tácito sea exteriorizado, se documente, se difunda entre todo el equipo, haciendo que el conocimiento permanezca en el área objeto de la presente investigación, haciendo uso de las estrategias y del Capital Humano.

Tomando como base el objetivo general de la investigación, la propuesta del diseño del modelo, esta soportado en la documentación de los antecedentes, encontrándose una diversa gama de modelos que podrían servir de guía documental para el diagnóstico y diseño, basado en teorías de diversos autores versados en el conocimiento.

Mediante esta herramienta de gestión del conocimiento, se garantiza que la información y el conocimiento sean renovados y reutilizados para ser socializados en todo el equipo de trabajo, a través de las experiencias y vivencias del quehacer diario en cumplimiento de las funciones.

Existen herramientas tecnológicas hoy en día ofrecen bases de datos, consultas y repositorios de información que tiene la Web 2.0, con el propósito de compartir el conocimiento en foros, chats, grupos de discusión, entre otros.

Por lo tanto, el DAFP (Departamento Administrativo de la Función Pública) ha establecido en el marco del Modelo Integral de Planeación y Gestión – MIPG, involucra en una de sus siete

dimensiones: Gestión del Conocimiento, la política Gestión del Conocimiento y la Innovación, en donde se hace énfasis en el “compartir y difundir”, que es lo que plantea el modelo, ajustándose a esta política gubernamental.

Durante el proceso investigativo se evidenció en términos generales un amplio apoyo de las personas del área de Gestión Normativa; sin embargo, los altos cargos y directivos son apáticos a prestar la atención, por la falta de la disponibilidad para atender a las actividades propuestas, lo cual no fue impedimento para finalizar con éxito la investigación.

Se puede concluir, que la gestión del conocimiento se ha convertido en un factor de imprescindible valor para la gestión de las organizaciones; toda vez, enriquece y agrega valor a los procesos, a la mejora continua y a la continuidad del negocio.

6 RECOMENDACIONES

Se consideran las siguientes recomendaciones para el diseño del modelo de gestión del conocimiento, en el área de Gestión Normativa, a saber.

A partir del estudio realizado, el cual se centra en un área específica de la Corporación se plantea para futuros proyectos en esta misma temática, ampliar a otras áreas que también sean parte de la misionalidad o de apoyo para permitirle a cada dependencia gestionar su propio conocimiento, gestionarlo, administrarlo y colocarlo al servicio como insumo en los eventos en que éste sea requerido. Dentro del proyecto investigativo, siempre se desea que haya una mejora continua del mismo, por lo que se recomienda a futuro, complementarlo del tal manera que permita hacer la optimización a los procesos de cada área, para permitir que la gestión del conocimiento sea fluida entre los diferentes niveles jerárquicos.

Se requiere iniciar primeramente con actividades de socialización en el área involucrada para el fomento de la cultura del conocimiento; toda vez, ésta requiere dedicación y continuidad para lograr entender y comprender en cada colaborador, lo que significa este activo.

Se hace necesario establecer tomando como base a los modelos existentes, la madurez enfocada en los estándares y guías, aprovechando los recursos con que cuenta el área de Gestión Normativa, para fortalecer la mejora continua iniciando en una sensibilización a nivel global.

Referencias

- Alfonso, I., & Ponjuan, G. (2016). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para entornos virtuales en salud. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132016000200003
- Andersen, A. (1999). Modelo de gestión Andersen. Buenos Aires: Granica.
- Andersen, A. (1999). Modelo de gestión Andersen. Buenos Aires: Granica.
- Arjona. (1999). Dirección Estratégica. Un enfoque práctico. Madrid: Díaz de Santos.
- Arjona, E. (1999). Dirección Estratégica, un enfoque practico. Madrid: Diaz de Santos.
- Barceló, L. (2001). Hacia una economía del conocimiento. Madrid: PriceWaterHouseCoopers.
- Belly, P. (2014). La gerencia del conoci. Buenos Aires: Temas.
- Borja, I. (2019). NORMA ISO/IEC 1504-SPICE. Obtenido de <https://arrizabalagaurarte.com/iso-15504-spice-software-process-improvement-capability-determination/>
- Brooking, A. (1996). Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium. New York: International Business Press.
- Capó, T., & Esposito, R. (2004). Las herramientas de gestión del conocimiento. Una visión integrada. VIII Congreso de Ingeniería de Organización.
- Carballo, R. (2006). Innovación y gestión del conocimiento. . Madrid: Diaz Santos.
- Collison, & Parcell. (2003). Learning to fly. Londres: Capstone.
- Collison, & Parcell. (2003). Learning to fly. Londres: Capstone.
- DAFP. (2016). Primer Encuentro de Gestión del Conocimiento para el Sector Público. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/eventos/primer-encuentro-de-gestion-del-conocimiento-para-el-sector-publico>
- Davenport, T., & Prusak, L. (2011). Conocimiento en acción. ¿Cómo las organizaciones manejan lo que saben? Buenos Aires: Pearson.
- Díez, A., & Zuñiga. (2011). Implementación de un modelo de gestión del conocimiento para empresas de servicios (Tesis de Maestría). Universidad ICESI. Cali. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10496/808807902015.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- Eisenhardt, K., & et al. (2001). Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? Stanford: Sage publications.
- Franch León, & et al. (2012). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en el contexto académico. Obtenido de <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/viewFile/71/70>
- Gutierrez, J., & Vallés, R. S. (2005). Análisis del papel de las TI en la Gestión del Conocimiento y del capital intelectual. Obtenido de <http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2005/items/ponencias/173.pdf>
- Kaplan, & Norton. (1996). Balanced Scorecard.
- Macana, & et al. (2007). Modelo capital intelectual – Caso Skandia. Obtenido de http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/macana/2008/12/13/modelo-capital-intelectual-caso-skandia/
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). La Organización Creadora de Conocimiento. Mexico. Oxford University. México: OsfordPress.
- Peluffo, M., & Catalán. (2002). Publicación de las Naciones Unidas. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/1/S2002617_es.pdf
- Perez, & Tangarife. (2013). Los activos intangibles y el capital intelectual: una aproximación a los retos de su contabilización. Saber, Ciencia y Libe. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5109381.pdf>
- Perez-Montoro, M. (2008). Gestión del conocimiento en las organizaciones. (E. T. S.L., Ed.) Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/123350/1/Pe%CC%81rez-Montoro%20%282008%29%20Gestio%CC%81n%20del%20conocimiento%20en%20las%20organizaciones.pdf>
- Quiroga, & et al. (2014). La gestión del conocimiento y las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones. Cali, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente. Cali.
- Skandia. (2015). Modelo Skandia Navigator. Obtenido de <http://modgestconocimientopjcb.blogspot.com/2015/10/modelo-skandia-navigator-leif-and.html>
- Tejedor & Aguirre. (1998). Modelo de gestión del conocimiento KPMG Consulting. Obtenido de <https://luisbringas.wordpress.com/2011/08/30/modelo-de-gestion-del-conocimiento-de-kpmg-consulting/>

Vargas, A., & et al. (2005). La gestión del conocimiento en las organizaciones. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/277203089_La_Gestion_del_Conocimiento_en_las_Organizaciones

Anexos

Anexo 1 Instrumento aplicado a la muestra seleccionada – Encuesta.

CONCEJO DE BOGOTA D.C.
Gestión Normativa
ENCUESTA – GESTION DEL CONOCIMIENTO

El presente instrumento pretende recopilar exclusivamente la información pertinente a la gestión del conocimiento en el área de Gestión Normativa y su objetivo es establecer la apropiación, interacción y uso de la gestión del conocimiento, con el propósito de analizar la percepción general de las personas. El instrumento de recolección de datos es completamente anónimo y permanecerá anónimo en todas las etapas del proyecto de investigación. Se aplicará la protección de datos personales, Ley 1581/2012.

Favor leer muy bien y detenidamente cada pregunta y seleccione SOLO UNA OPCIÓN como respuesta.

Pregunta No 1 – Genero.

- Hombre Mujer

Pregunta No 2 – Nivel Cargo.

¿Cuál es el cargo en el cual Usted se encuentra actualmente desempeñando sus funciones en el área de Gestión del Conocimiento?

- Auxiliar Administrativo
- Técnico Operativo
- Profesional Universitario
- Profesional Especializado
- Maestría - Asesor
- Doctorado - Asesor

Pregunta No 3 – Rango de Edad.

¿Cuál es su edad actualmente?

- De 20 a 30 Años
- De 31 a 40 Años
- De 41 a 50 Años

De 51 a 60 Años

De 61 Años y Más

Pregunta No 4 – Tiempo de Servicio.

¿Cuántos años de servicio tiene en el proceso de Gestión Normativa?

De 0 a 10 Años

De 11 a 20 Años

De 21 a 30 Años

De 31 a 40 Años

De 41 Años y Más

Pregunta No 5 – Registro y Actualización.

¿Qué tan importante es para Usted, el conocer en dónde debe registrar y actualizar todo su conocimiento y experticia adquirida producto del desempeño de sus actividades asignadas?

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

Es Indiferente

De Acuerdo

Muy de Acuerdo

No Sabe/No Responde

Pregunta No 6 – Capacitación y transferencia de conocimiento.

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

Es Indiferente

De Acuerdo

Muy de Acuerdo

No Sabe/No Responde

Pregunta No 7 – Gestión de la Información y el Conocimiento

¿El área donde Usted labora y ejerce sus funciones, gestiona adecuadamente la información y el conocimiento producto de las actividades que allí se realizan?

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Es Indiferente
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo
- No Sabe/No Responde

Pregunta No 8 – Compartir Conocimiento y Experiencia

¿Qué tan importante sería para Usted el uso de una herramienta o mecanismo que le permita compartir las experiencias y el conocimiento en todo el equipo de trabajo?

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Es Indiferente
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo
- No Sabe/No Responde

Pregunta No 9 – Implementación Modelo Gestión del Conocimiento

¿Ha laborado Usted anteriormente en alguna entidad (pública/privada) que tenga en su estructura organizacional implementado un Modelo de Gestión del Conocimiento?

- Sí
- No
- No Sabe/No Responde

Pregunta No 10 – Adopción Modelo Gestión del Conocimiento

¿Qué tan importante considera Usted la adopción de un modelo de gestión del conocimiento en el área de Gestión Normativa, aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos?

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Es Indiferente
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo
- No Sabe/No Responde

Pregunta No 11 – Participación Implementación Modelo Gestión del Conocimiento

¿Qué tan importante considera Usted la participación suya en la implementación de un modelo de gestión del conocimiento en el área de Gestión Normativa de la Secretaría General?

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Es Indiferente
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo
- No Sabe/No Responde

Pregunta No 12 – Aportes a la Gestión del Conocimiento

¿De qué forma considera Usted que se hace el aporte de la gestión del conocimiento en el área de Gestión Normativa de la Secretaría General?

- Mejora en Políticas/Procesos
- Promoción/Participación
- Mejora en Tecnología de TI
- Fortalecimiento Mejora Continua
- Eficiencia Servicios del Área

No Sabe/No Responde

Pregunta No 13 – Impedimentos Implementación Gestión del Conocimiento

Para Usted: De las siguientes opciones ¿cuál creería que ha sido el impedimento para implementar un modelo de gestión del conocimiento en el área de Sistemas y Seguridad de la Información?

No hay Seguridad de los Beneficios

Se Desconoce la Gestión del Conocimiento

Resistencia del Personal

Falta de Apoyo Financiero

Falta de Interés Alta Dirección

Falta de Tiempo

No Sabe/No Responde

Pregunta No 14 – Definición y Conceptos Gestión del Conocimiento

De los siguientes enunciados, ¿Cuál cree Usted que es el significado de Gestión del Conocimiento?

Herramienta de Control de Calidad

Administración de TI y Comunicaciones

Capacidad para Generar Nuevos Conocimientos

Direccionamiento Estratégico

Gestión Documental e Historia Laboral

No Sabe/No Responde

Pregunta No 15 – Intercambio de Conocimiento como Ayuda Mutua

¿Las personas pertenecientes al área de Gestión Normativa de la Secretaría General hacen intercambio de conocimientos como ayuda mutua, ante cualquier evento que se presente?

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

Es Indiferente

- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo
- No Sabe/No Responde

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...!