



Institución  
**Universitaria**  
Reacreditada en Alta Calidad

Innovación Tecnológica con  
**Sentido Humano**

## **PROGRAMA DE MAESTRÍA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES**

**Propuesta de guía de identificación de competencias que  
contribuya la gestión de conocimiento del personal  
administrativo de las instituciones de educación superior  
adscritas al municipio de Medellín**

Modalidad de Profundización

Director (a):

Línea de Investigación: Gestión Organizacional

Grupo de Investigación Ciencias administrativa

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MEDELLÍN, COLOMBIA**

**2021**

# **Propuesta de guía de identificación de competencias que contribuya la gestión de conocimiento del personal administrativo de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín**

Trabajo de grado presentada(o) como requisito para optar al título de:

**Magíster en gestión de organizaciones**

Director (a):

Línea de Investigación: Gestión Organizacional

Grupo de Investigación Ciencias administrativa

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MEDELLÍN, COLOMBIA**

**2021**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a Dios, por brindarme la vida y poder celebrar este logro que con esfuerzo, disciplina y dedicación comparto con ustedes, de igual manera a la profesora Jackeline Andrea Macias Orrego que dispuso todo su conocimiento para asesorarme en el paso a paso de este trabajo que hoy se convierte en una realidad.

A mis hijos Maximiliano y María Camila, que estuvieron brindándome su apoyo incondicional día a día y para los cuales ofrezco gratitud por entender, comprender y sacrificar algunos espacios familiares, acompañándome desde la motivación constante para alcanzar esta meta, que también es de ellos.

A Diego mi compañero de vida, porque me demostró que una relación se construye entre dos y que al igual que mis hijos, estuvo presente, dándome ánimos en los momentos en los que me sentía desfallecer, y que con sus palabras de aliento me motivaba a seguir adelante para llevar a feliz término este proyecto.

finalmente, pero no menos importantes, a mis familiares, especialmente a mis padres, por enseñarme que todo lo que uno se propone alcanzar en este paso por la vida lo puede alcanzar y sin dejar de lado en este acto de gratitud, quiero mencionar a Vane a Edwar y Andre, que fueron mis compañeros de estudio y que se supieron ganar un espacio significativo en mi corazón.

Eternamente agradecida con Dios la Vida y el universo por permitirme vivir con ustedes este proceso.

*“Solos se llega más rápido, pero juntos se llega más lejos”*

*anónimo*

## RESUMEN

El rápido avance científico y tecnológico ha llevado a las diferentes industrias a repensar la forma de ver la fuerza laboral y a reconsiderar la importancia del empleado dentro de la organización. La ventaja competitiva ya no solo se centra en la cantidad de producción y de ventas, esta se logra a partir del resultado e impacto de las innovaciones, lo cual implica generar y transformar una gran fuente de conocimiento, que se concentra en el individuo en forma de experiencia, profesión y competencias. Esto conlleva a que el conocimiento sea uno de los activos más relevantes de la corriente económica actual y las Instituciones de Educación Superior (IES) no son ajenas a ello.

De acuerdo con lo anterior, este trabajo tuvo como objetivo general proponer una guía de identificación de competencias que contribuyera a la gestión de conocimiento del personal administrativo de las IES adscritas al Municipio de Medellín. Para el alcance del objetivo general, la metodología se desarrolló en 4 etapas, una primera etapa de determinación, que comprende los objetivos específicos 1 y 2, correspondientes a; determinar elementos teóricos para la identificación de competencias que permita la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín e identificar elementos teóricos de la gestión de conocimiento que contribuya a la propuesta de guía para la definición de competencias del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín, respectivamente, para ello se realizó una revisión sistemática de literatura (RSL).

La segunda etapa que fue de exploración permitió dar respuesta al objetivo específico 3, describir el proceso de gestión del talento humano existente dentro las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín, para la contribución a la identificación de competencias del personal administrativo, en la cual se realizó una encuesta y una entrevista semiestructurada. Una

tercera etapa de reconocimiento, con la que se dio cumplimiento al objetivo específico 4, el cual fue; reconocer las características que componen la construcción de guías aplicadas a los procesos organizacionales a partir de una revisión de literatura y finalmente la cuarta etapa que comprendió el alcance del objetivo general. Entre los principales resultados, se encuentra que a pesar del gran interés presentado por la academia respecto al estudio de la gestión del conocimiento, el principal objeto de estudio siendo la industria y no las instituciones de educación.

También se encontró respecto al tema de competencias variables principalmente relacionadas con las competencias técnicas y tecnológicas, así como competencias relacionadas con la industria 4.0. Como resultado principal se ha obtenido el diseño de una guía que incluye diferentes variables soportadas en sustentos de investigaciones y en el fundamento normativo legal actual que regula la función pública administrativa, por lo que esta guía servirá como fundamento para los procesos de gestión de conocimiento actuales que se vienen adelantando en las 3 IES adscritas al municipio de Medellín. Entre las principales conclusiones, para las tres instituciones estudiadas, esta guía integra competencias específicas demandas por la industria y el avance del conocimiento que permitirán un mejor desempeño respecto a la labor llevada a cabo por el personal administrativo. Se concluye finalmente, que es necesario que la gestión del conocimiento sea asociada a las diferentes áreas y actores que colaboran con las instituciones y no solo a los procesos y actores que están involucrados en los procesos de investigación, con el fin de contribuir desde los diferentes ejes administrativos a la competitividad de la ciudad.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, competencias, IES, talento humano, personal administrativo.

## ***ABSTRACT***

*Rapid scientific and technological advancement has led different industries to rethink the way they view the workforce and to reconsider the importance of the employee within the organization. Competitive advantage is no longer only focused on the amount of production and sales, it is achieved from the result and impact of innovations, which implies generating and transforming a large source of knowledge, which is concentrated in the individual in the form of experience, profession, and skills. This means that knowledge is one of the most*

*relevant assets of the current economic trend and Higher Education Institutions (IES) are not alien to it.*

*In accordance with the above, this work had the general objective of proposing a competency identification guide that would contribute to the knowledge management of the administrative personnel of the HEIs attached to the Municipality of Medellín. To achieve the general objective, the methodology was developed in 4 stages, a first determination stage, which includes specific objectives 1 and 2, corresponding to; determine theoretical elements for the identification of competencies that allow the knowledge management of the administrative personnel of the Higher Education Institutions attached to the Municipality of Medellín and identify theoretical elements of knowledge management that contribute to the proposed guide for the definition of personnel competencies Administrative Higher Education Institutions attached to the Municipality of Medellín, respectively, for this a systematic literature review (RSL) was carried out.*

*The second stage, which was exploration, will come as a response to specific objective 3, to describe the existing human talent management process within the Higher Education Institutions attached to the Municipality of Medellín, for the contribution to the identification of competencies of the administrative staff, in which was conducted a survey and a semi-structured interview. A third stage of recognition, with which specific objective 4 was fulfilled, which was; Recognize the characteristics that make up the construction of guides applied to organizational processes from a literature review and finally the fourth stage that included the scope of the general objective. Among the main results, it is found that despite the great interest presented by the academy regarding the study of knowledge management, the main object of study being the industry and not the educational institutions.*

*It was also found on the subject of variable competencies mainly related to technical and technological competences, as well as competencies related to industry 4.0. As a main result, the design of a guide has been obtained that includes different variables supported in research support and in the current legal normative foundation that regulates the administrative public function, so this guide will serve as a foundation for current knowledge management processes that are being carried out in the 3 HEIs assigned to the municipality of Medellín. Among the main conclusions, for the three institutions studied, this guide integrates specific competencies demanded by the industry and the advancement of knowledge that allow a better performance with respect to the work carried out by the administrative staff. It is finally concluded that it is necessary for knowledge management to be associated with the different areas and actors that collaborate with the institutions and not only with the processes and actors that are involved in the research processes, in order to contribute from the different administrative axes to the competitiveness of the city.*

**Keywords:** knowledge management, skills, HEI, human talent, administrative staff.

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	xii
LISTA DE TABLAS .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	20
Antecedentes .....	33
Justificación.....	38
Preguntas de Investigación.....	51
Pregunta general.....	52
Preguntas específicas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
OBJETIVOS.....	53
Objetivo General .....	53
Objetivos Específicos .....	53
1. Contextualización del sector educativo en Colombia.....	55
1.1.....	Introducción
.....	55
1.2.Contexto                   sector                   educativo                   en                   Colombia	56
.....	56
1.2.1. Elementos normativos de la Educación Superior en Colombia .....	56
1.2.2. Distribución y composición del sector educativo .....	58
1.3.Educación   superior   en   Antioquia	62
.....	62
1.4.Instituciones                   de                   Educación                   Superior                   en                   Medellín	64
.....	64
1.4.1. Instituciones Universitarias adscritas al municipio de Medellín.....	67
1.4.2. Agencia de Educación Superior de Medellín -Sapiencia-.....	68
1.5.....	Conclusiones
.....	70
2. Elementos teóricos sobre competencias y gestión del conocimiento que contribuya a la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín. ....	72



2.1.....	Introducción	72
2.2Metodología: revisión sistemática de literatura (RSL)		73
2.2.1 Necesidad de la revisión y preguntas de investigación que orientan a la RSL.....		76
2.2.2 Definición de la estrategia de búsqueda.....		77
2.2.3 Registro de los datos.....		82
2.3Análisis de los resultados		83
2.3.1 Características de los elementos teóricos para la identificación de competencias y de los elementos teóricos de la gestión de conocimiento que contribuyan a la propuesta de una guía para la definición de competencias del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín .....		83
2.3.2 Variables para la identificación de competencias que permita la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín .....		89
2.3.3 Variables para la identificación de elementos teóricos de la gestión de conocimiento que contribuya a la propuesta de guía para la definición de competencias del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín		95
2.3.4 Variables resultado del proceso de la RSL para el diseño de la guía para la definición de competencias del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín.....		101
2.4.....	Conclusiones	105
3. Proceso de gestión del talento humano existente dentro las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín, para la contribución a la identificación de competencias del personal administrativo .....		107
3.1.....	Introducción	107
3.2Metodología para la definición de los criterios para la selección de las personas objeto de estudio.....		108
3.2.1 Registro de los datos.....		109
3.2.2 Procesamiento y análisis de resultados .....		111
3.3Identificación mediante encuesta del proceso de gestión del talento humano existente dentro las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín.....		112

3.3.1	Metodología para el diseño y aplicación de la encuesta .....	112
3.3.2	Metodología para la construcción del instrumento encuesta .....	114
3.3.3	Registro de los datos .....	117
3.3.4	Procesamiento y análisis de resultados .....	119
3.4	Validación mediante entrevista del proceso de gestión del talento humano existente dentro las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín.....	133
3.4.1	Metodología para el diseño y aplicación de la entrevista.....	133
3.4.2	Registro de los datos .....	135
3.4.3	Procesamiento y análisis de resultados .....	135
3.5	..... Conclusiones	
	.....	145
4.	Características que componen la construcción de guías aplicadas a los procesos organizacionales	147
4.1.	..... Introducción	147
4.2.	Metodología para el reconocimiento de características que componen la construcción de guías aplicadas a los procesos organizacionales .....	147
4.2.1.	Registro de datos .....	148
4.3.	Análisis de resultados	149
4.4.	..... Conclusiones	154
5.	Propuesta de una guía de identificación de competencias que contribuya a la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín .....	156
5.1.	..... Introducción	156
5.2.	Propuesta de una guía de identificación de competencias que contribuya a la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín .....	157
5.3.	Conclusiones del capítulo	6
	.....	162
6.	Conclusiones y recomendaciones generales .....	163
6.1.	..... Conclusiones	164
	.....	164

6.2.....	Recomendaciones
.....	166
Referencias.....	167
Anexos.....	181
Anexo A. Base de datos en Excel de la RSL.....	181
Anexo B. Árbol de competencias.....	181
Anexo C. Árbol de elementos de gestión del conocimiento .....	181
Anexo D. Encuesta en Google Forms.....	182
Anexo E. Formato de autorización de tratamiento y protección de datos personales. ....	186
Anexo F. Captura de pantalla de las entrevistas .....	188
Anexo G. Formato de la transcripción de las entrevistas .....	190
Anexo H. Base de datos de la revisión de literatura para la identificación de guías .....	191
Anexo I: Instrumento para la identificación de competencias que contribuya la gestión de conocimiento del personal administrativo de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín .....	191
Anexo J: Guía (Paso a paso) para la identificación de competencias que contribuya la gestión de conocimiento del personal administrativo de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín .....	192

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1: Proceso metodológico para el proyecto de investigación .....	54
Figura 1: Estudiantes matriculados en el ITM por año .....	42
Figura 2: Cupos para educación superior de las 3 IES adscritas a la Alcaldía de Medellín .....	44
Figura 3: Cantidad de inscritos a las 3 IES para 2020 - 1 .....	44
Figura 4: Cantidad de matriculados a las 3 IES para 2020 - 1 .....	45
Figura 5: Reseña histórica del ITM .....	45
Figura 6: Estructura del sistema educativo en Colombia.....	59
Figura 7: Total IES en Medellín.....	64
Figura 8: Sector IES en Medellín .....	65
Figura 9: Instituciones acreditadas y no acreditadas en Medellín.....	65
Figura 10: Instituciones de acuerdo con las solicitudes de admisión .....	67
Figura 11: Palabras clave.....	78
Figura 12: Cuartil de las revistas .....	81
Figura 13: Año de publicación de los artículos.....	85
Figura 14: País de publicación de los estudios.....	85
Figura 15: Propuesta inicial Mapa para la construcción de la Guía .....	104
Figura 16: Organigrama Instituto Tecnológico Metropolitano .....	109
Figura 17: Organigrama de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia .....	111
Figura 18: Tipos de referentes consultados.....	150
Figura 19: Mapa de la propuesta de la guía para la identificación de competencias.....	158

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: IES acreditadas en alta calidad en Medellín .....	66
Tabla 2: Ecuaciones de búsqueda .....	79
Tabla 3: Revistas en las cuales fueron publicados los artículos .....	80
Tabla 4: Método de recolección de datos.....	86
Tabla 5: Métodos de análisis.....	86
Tabla 6: Población analizada en las investigaciones .....	87
Tabla 7: Tipo de empleados estudiados.....	87
Tabla 8: País objeto de estudio .....	88
Tabla 9: Variables relacionadas con las competencias .....	89
Tabla 10: Niveles de las variables.....	90
Tabla 11: Variables de gestión del conocimiento .....	95
Tabla 12: Niveles de variables de gestión de conocimiento .....	96
Tabla 13: Comparativo de variables.....	101
Tabla 14: Lista de funcionarios encargados del Talento Humano en las instituciones .....	112
Tabla 15: Escala de medición de incorporación de elementos de gestión del conocimiento .....	115
Tabla 16: Escala de medición de identificación de elementos de competencias.....	115
Tabla 17: Escala de medición para cada uno de los grupos de elementos de gestión del conocimiento y de competencias .....	116
Tabla 18: Resultados obtenidos en la encuesta para las competencias generales .....	120
Tabla 19: Resultados obtenidos en la encuesta para las competencias sociales .....	124
Tabla 20: Resultados obtenidos en la encuesta para los elementos de gestión del conocimiento .....	126
Tabla 21: Resultados obtenidos en la encuesta para los elementos de capital intelectual .....	127
Tabla 22: Resultados obtenidos en la encuesta para la implementación de recursos .....	129
Tabla 23: Resultados escala métrica para el grupo de gestión del conocimiento.....	130
Tabla 24: Resultados escala métrica para el grupo de competencias .....	130
Tabla 25: Consolidación respuestas entrevista.....	141

Tabla 26: Lista de referentes consultados para el diseño de la guía ..... 150

## INTRODUCCIÓN

El conocimiento se ha convertido en una de las principales fuentes de ventaja competitiva, pues debido al rápido avance en aspectos tecnológicos y científicos, ha permitido un gran crecimiento económico de diferentes industrias, así como el desarrollo de diferentes territorios. El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y conocimiento experto que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información Davenport y Prusak citado por Dipasquale & McInerney (2010).

Por lo anterior, el ser humano como individuo y parte central de la organización se ha convertido entonces en la actual sociedad del conocimiento en un pilar central de las industrias puesto que es este el contenedor de gran parte del conocimiento y de su materialización. Por ello, el conocimiento es la base de transformación de las organizaciones, puesto que permite la conexión de las mejores prácticas de los empleados con el entorno (Gutierrez, 2019a).

En los últimos años diferentes académicos se han dado entonces a la tarea de realizar diferentes investigaciones que permitan encontrar mejores prácticas para la gestión del conocimiento (GC) en las organizaciones, algunos autores relevantes como; Barney; Davenport y Prusak; Grant; Nonaka y Takeuchi; Penrose; (1991a; 1998; 1996; 1995; 1959) han señalado la gestión del conocimiento como un proceso que se ha encontrado siempre activo en el ámbito de la organización y que a partir de la misma otorga valor a la empresa. De esta misma manera, los mismos autores han estudiado el conocimiento desde la visión basada en recursos, dónde los individuos como parte primordial de la organización ejecutan acciones para crear y aplicar conocimiento de forma específica dentro la empresa Barley et al.(2018).

Dichas acciones, surgen por parte del individuo a partir de su formación o experiencia y se transforman en competencias únicas y difíciles de imitar, las competencias representan todas las formas de conocimiento, actitud, habilidad y objetivo de aprendizaje (Gaeta, Marzano, Miranda, & Sandkuhl, 2017), convirtiéndolas tanto en conocimiento explícito como en conocimiento tácito y que para este último debido a su factor diferenciador pueden brindar ventaja competitiva a la organización.

Sin embargo, las organizaciones aún ignora varias de las mejores prácticas para gestionar de forma correcta las competencias de los individuos que colaboran dentro de su organización y obtener así los mejores resultados de cada uno y para la empresa y esto implica que uno de los mayores retos de la sociedad académica e industrial es plantear una solución con la cual puedan identificar las capacidades y competencias de los trabajadores (Vásquez & Gabalán, 2011).

De acuerdo con lo anterior, sería posible que las diferentes organizaciones obtuvieran resultados más productivos e innovadores si cada uno de sus colaboradores ocupa un cargo en el cual sus competencias estén correctamente alineadas para dicho cargo. La interpretación de las competencias como recursos, que tienen precio, disponibilidad y se pueden intercambiar, permite gestionar las competencias en igualdad de condiciones con otros recursos de la empresa (Goliński, Włodarczak, & Miądowicz, 2016).

Debido a que las instituciones de educación superior (IES) están llamadas a formar y transformar a la sociedad, se consideran organizaciones fundamentales para el desarrollo de un país y por tal motivo se ha elegido población objeto estudio estas organizaciones, además es necesario recordar que en el actual contexto de la globalización, la educación parte vital de la sociedad, pues el mercado exige determinadas competencias de índoles diversas pero muy específicas, desde competencias profesionales, comunicacionales, de investigación, en uso de tecnologías de la información y la comunicación (Grajales, Gómez, & Coronado, 2020), entre otras, las cuales son vitales para el desarrollo de cualquier contexto organizacional. En este sentido, existen avances y acuerdos al respecto como lo son el Acuerdo de Bolonia que busca asegurar que los sistemas de educación e investigación se adapten a las necesidades de cambiantes de la sociedad y a los avances del conocimiento científico (Declaración conjunta de los Ministros Europeos de Educación Bolonia, 1999). Así como el proyecto Tunning, el cual presenta una metodología enfocada en competencias genéricas y específicas en las diferentes áreas del conocimiento, a partir de las cuales se aprende, enseña y evalúa con el fin de mejorar la calidad de la educación (J. González, Wagenaar, & Beneitone, 2004). De hecho América Latina ya participa en este proyecto que pretende “desarrollar grados y títulos comparables, la convergencia de programas en áreas específicas y de perfiles de competencias profesionales basada en aptitudes generales especificadas por área” (A. Sánchez, 2008, p. 27).



Teniendo en cuenta lo anterior, las (IES) no son ajenas a esta problemática, principalmente cuándo se trata cargos en los cuales se desempeñan funciones administrativas, pues estas tienen como objetivo común llevar a cabo las relaciones sociales productivas y la atención de los usuarios universitarios, por lo cual es de suma importancia contar para dichos cargos con un personas que se encuentren a gusto y comprometidas con las funciones que desempeñan (A. García, Rodríguez, & Ruiz, 2018).

Es por lo anterior, que para las IES de Medellín es importante aplicar e implementar prácticas de gestión del conocimiento que les permitan identificar de mejor manera las competencias de cada uno de sus colaboradores para poder contar con personal administrativo comprometido y fuertemente competente en cada uno de los cargos que desempeñe dentro de la organización, con el fin de poder obtener los mejores resultados en cada dependencia y de esta manera ser ejemplo actualización, gestión y de aplicación de buenas prácticas administrativas para otras instituciones de educación superior a nivel local, departamental, nacional e internacional.

Por lo anteriormente descrito, el objetivo general de este trabajo es proponer una guía de identificación de competencias que contribuya a la gestión de conocimiento del personal administrativo de las IES adscritas al Municipio de Medellín.

Con el fin de facilitar la lectura del trabajo, el mismo se estructuro por capítulos de la siguiente manera; introducción, presentación conceptual de la temática abordada, metodología, presentación de datos, resultados y conclusiones del capítulo presentado. Se detalla, que el primer capítulo no cuenta con la misma estructura, dado que el mismo pretende contextualizar, y exponer la pertinencia, justificación e importancia de proponer una guía de identificación de competencias que contribuya a la gestión de conocimiento del personal administrativo de las IES adscritas al Municipio de Medellín.

De acuerdo con lo anterior, en este capítulo de contextualización, el lector se encontrará; con la descripción de la problemática en general alrededor de la gestión del talento humano y las competencias de los individuos dentro de las organizaciones, así como la normatividad por la cual se rigen las Instituciones en Colombia, a su vez se plantea un contexto de análisis donde se encuentran algunos vacíos respecto a la administración, aplicación o implementación de las

competencias dentro de las IES. Más adelante se presentan, los antecedentes, la justificación del estudio, las preguntas de investigación, objetivos y finalmente se presentan la pregunta de investigación y los objetivos general y específicos.

Para dar cumplimiento a lo anterior, este documento se divide en seis capítulos de la siguiente manera:

En el capítulo 1, se presenta una contextualización del sector educativo y de las IES del país. Se abordan diferentes definiciones y un panorama general del estado actual de este. De la misma manera se presentan algunos datos y cifras, tanto a nivel mundial como nacional y local. Esto permitirá comprender y reconocer la importancia del sector, así como sus características, cualidades y falencias.

En el capítulo 2, se examinan las relaciones entre algunas variables que pueden dar origen a las competencias a través de una metodología de revisión sistemática de literatura (RSL), para lo cual inicialmente se da una breve explicación de la metodología empleada, también se plantean las preguntas de investigación, se presentan los criterios de inclusión y exclusión y se define la estrategia de búsqueda. Luego, se realiza el registro de los datos en una base de datos en Excel y se presenta el análisis de los resultados, para más tarde, exponer las variables causales de las competencias en las IES. Esto dio a conocer cuáles son los factores que conllevan a la identificación de competencias del personal administrativo en las organizaciones.

En el capítulo 3, se examinan también las relaciones entre las diferentes variables, pero en este caso aquellas que dan origen a la gestión del conocimiento, de la **mismas** manera que, en el capítulo anterior, se utiliza la metodología RSL, motivo por el cual la estructura de este capítulo es la misma que el anterior.

En el capítulo 4, se presenta el proceso de gestión del talento humano existente dentro las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín (Instituto Tecnológico Metropolitano, Institución Universitaria Pascual Bravo y Colegio Mayor de Antioquia), para la contribución a la identificación de competencias del personal administrativo. Para ello este capítulo se divide en dos secciones. La primera comprende de la metodología para la definición de los criterios para la selección de las personas objeto de estudio. Posteriormente, se realizó una

encuesta con el fin de identificar el proceso de gestión del talento humano. Luego, se realizó una validación mediante una entrevista al personal administrativo encargado de las áreas de recursos humanos de las 3 IES objeto de estudio, con lo cual se logró determinar cuál es el proceso de gestión del talento humano llevado a cabo por las IES adscritas al municipio de Medellín.

En el capítulo 5, se presentan las características que componen la construcción de guías aplicadas a los procesos organizacionales, para ello se realizó en primera instancia la descripción de la metodología aplicada, la cual se trató de una revisión de literatura. Posteriormente se presentan los resultados y su análisis, así como las debidas conclusiones correspondientes al capítulo.

En el capítulo 6 se presenta la propuesta de la guía, sus resultados y las conclusiones correspondientes a la guía. En el capítulo 7, se brindan algunas recomendaciones para el desarrollo de trabajos futuros que puedan desplegarse de los resultados de esta investigación.

Finalmente, los resultados de esta investigación aportaran a: Generación de nuevo conocimiento desde el enfoque de competencias y gestión del talento humano, revelando las diferentes variables y factores aquí propuestos, así como a la mejora de los resultados no solo en los procesos administrativos que intervienen en la gestión del talento humano y sus competencias, sino que se verá reflejado en los ejes misionales de las IES, la docencia, la investigación, la extensión en las instituciones de educación superior. También, este estudio aporta a las organizaciones, cuya estructura administrativa sea similar a la de las IES que fueron objeto de este estudio, no solo en Medellín sino también en otras ciudades del país.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El conocimiento se perfila actualmente como uno de los recursos más valiosos de las organizaciones (Saldarriaga, 2013), algunos autores como (Argote & Ingram, 2000) plantean el conocimiento como una fuente de ventaja competitiva para la organización por lo cual se le otorga tanto valor, sin embargo, para adquirir este valor debe ser gestionado para poder transformarlo y materializarlo como un resultado valioso para la organización.

De acuerdo con Nonaka & Takeuchi (1999) el conocimiento puede ser de dos formas, explícito o tácito, el primero hace referencia a aquel conocimiento que se encuentra en los libros, manuales o procedimientos y el segundo se refiere a aquel conocimiento que se adquiere mediante las experiencias viéndose reflejado en las habilidades o competencias de la persona y se comunica de manera indirecta mediante analogías o metáforas. Reconociendo la igual importancia que tienen tanto el conocimiento tácito como explícito, este trabajo se centra principalmente en el conocimiento tácito dado debido a su carácter de difícil imitación y transferencia (Medina, 2003). Además porque son las competencias adheridas del conocimiento tácito las que interesa principalmente reconocer en la construcción de la guía con el fin de mejorar el desempeño del personal de las instituciones objeto de estudio, sin dejar atrás el conocimiento explícito que también posee un carácter valioso.

Sin embargo, es necesario, definir el concepto de competencia, el cual ha sido abordado y conceptualizado por diferentes autores a lo largo del tiempo pero aún no se llega a un acuerdo en la sociedad académica sobre su significado exacto, puesto que es un término principalmente acuñado al ámbito laboral, complejo y ambiguo dependiendo del contexto en el que es utilizado (Ortega, 2010).

Por lo anterior, se parte de la definición de competencias realizada por McClelland (1973) dónde propone que se deben evaluar las competencias y no la inteligencia, refiriéndose a las mismas como; una característica que se encuentra oculta en el individuo y que se encuentra relacionada con el desarrollo asertivo y útil en un ambiente de trabajo o situación. Por su parte González & Wagnaar

(2006) las han definido como; una combinación entre conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades. Según Vargas (2007), citado por Hinojo, Aznar, & Romero (2020, p. 52), se entiende por competencia como el conjunto de aspectos particulares de una persona que le permiten llevar a cabo una correcta ejecución de una función o tarea específica en un cargo o puesto determinado.

En este sentido, el ser competente en algo, capacita para un rendimiento superior en una tarea específica; por ejemplo, una persona competente en resolución de problemas dará respuesta a las posibles dificultades de un modo más eficaz que otra persona con baja competencia resolutoria. De otra manera, Castrillón, Cabeza, & Lombana (2015) definen la competencia como una unidad que requiere de un conjunto de conocimientos, los cuales aplicados en un mismo instante adquieren significado y hacen a una persona competente en una tarea específica (es decir en la unidad). Existen diferentes tipos de competencias, de acuerdo con el ámbito en el cual sean discutidas, las cuales se definen a continuación de acuerdo con (Charria, Sarsosa, Uribe, López, & Arenas, 2011, pp. 141–145):

- Competencias académicas: Se encuentran asociadas a las condiciones básicas de aprendizaje escolar y se desarrollan desde los primeros años de vida, siendo guiadas por las instituciones de educación. Se clasifican además, en habilidades básicas como; capacidad lectora, escritura, matemáticas, hablar y escuchar; desarrollo de pensamiento, constituido por pensamiento creativo, solución de problemas, toma de decisiones, asimilación y comprensión, capacidad de aprender y razonar; y cualidades personales: la autorresponsabilidad, autoestima, sociabilidad, autodirección e integridad.
- Competencias profesionales: Se define como la capacidad que tiene la persona para llevar a cabo una tarea de manera eficaz debido a que posee calificaciones que, a su vez, son la capacidad adquirida para hacer un trabajo determinado o desempeñarse en un cargo, están ligadas a las actividades profesionales y a las que forman parte de un determinado entorno laboral.
- Competencia laboral: Definidas como aquellas habilidades que tiene la persona para realizar las funciones asignadas según el cargo o puesto de trabajo y, de esta forma, ser más

competitivo frente a las demandas de las organizaciones, y con ello el ingreso y permanencia en el mundo del trabajo.

También se encuentran los siguientes tipos de competencias:

- Competencias ocupacionales: Hace referencia a los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, hábitos y valores que debe tener cada persona y que representan el Saber, Saber hacer y Saber ser de lo que se requieren en un cargo específico con el fin de fortalecer las competencias laborales (Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, 2012, p. 3).
- Competencias actitudinales: Se refieren al saber ser y son características que poseen determinadas personas que hacen que su comportamiento y desempeño sea especialmente satisfactorio en el entorno familiar, social, laboral, educativo, profesional, entre otros (Rivadeneira, 2014).

Además de las siguientes definidas por (Centro Universitario EUSA, 2017, p. 10):

- Competencias técnicas: Se refieren a aquellas que le permiten a la persona obtener resultados y resolver problemas técnicos (analizar un balance, diseñar un logotipo, desarrollar una aplicación móvil, entre otras de acuerdo con la profesión). Tienen un fuerte componente de conocimiento y de destreza técnicos.
- Competencias transversales: Son complementarias a las anteriores y pueden estar presentes en mayor o menor grado en todo tipo de profesiones y ocupaciones. Están muy relacionadas con la manera en que la persona se gestiona a si misma y el modo que se relaciona con los demás.

De acuerdo con lo anterior, se entiende el cambio que ha tenido el concepto de recursos y valor en la industria debido a los diferentes avances tecnológicos y de conocimiento ha venido evolucionando desde la teoría del valor definida por Karl Marx quien ha indicado que el valor de una mercancía radica en el trabajo realizado para producirla (Nieto, 2018), hasta comprender en la

actualidad que el valor de una organización se encuentra principalmente en el capital intelectual que la conforma.

No obstante, las organizaciones buscan tener ventajas competitivas que les permitan hacerse sostenibles en el tiempo (Porter, 1985), pero las mismas no siempre reconocen que han existido recursos dentro de esta que pueden aportar mucho más desde la generación de ideas y la aplicación de estas (I. P. Moreno, Real, & Dolores de la Rosa, 2011), por lo que han sido recursos que han estado subvalorados durante décadas y que solo con su correcta gestión realmente se pueden lograr esas ventajas que tanto anhelan. Con lo anterior, se hace referencia a las personas, ya que son ellas quienes proporcionan un factor diferenciador a la industria, sin dejar de lado los otros recursos necesarios en la producción de bienes y servicios (S. M. Zambrano & Quitián, 2015).

El valor y la importancia del recurso humano radica en que es una de las fuentes y recursos más valiosos de la organización (Hari, Subramaniam, & Dileep, 2014) puesto que estas son quienes conforman el capital intelectual poseedor de todo el conocimiento y generador de ideas creativas y que desde la visión basada en recursos las rutinas y conocimientos del capital humano son los que poseen el conocimiento tanto tácito como explícito que le otorgan y mantienen la ventaja competitiva de la empresa (Barney, 1991b).

Respecto a lo anterior, es relevante comprender el concepto de valor. Existen diferentes corrientes teóricas respecto a ese término, iniciando por Adam Smith (1961), quién indica que el valor depende del esfuerzo, del trabajo realizado para obtener el artículo o mercancía que se desea valorar. En este sentido Smith (1961, p. 832) señala que el dinero “regula la cantidad de bienes a adquirir, puede entonces calcularse el valor por la cantidad de dinero”. Y en este mismo sentido el valor radica en el capital empleado para la elaboración del producto final. Más tarde, Marx (1945) partiendo de Smith, indica que el valor de un producto radica en la cantidad de tiempo que se invierte en realizarlo, es decir el trabajo medido en horas. Luego, como aporte a la teoría de valor actual se encuentran los aportes de Dobb (1974), quién señaló que; el dinero considerado como un patrón de valor o técnica de cambio, respecto a la cantidad no es relevante en la determinación de una relación productiva, por lo cual es irrelevante en el sistema respecto a la proporción de cambio.

Agrega también su aporte, desde la teoría de demanda, dónde el valor depende también del deseo de la otra parte por conseguir el artículo Dobb (1974).

Continúa el aporte de David Ricardo (1997), quien indica que el valor depende además del proceso para obtener el artículo y que su valor se transfiere durante el tiempo que sirva el artículo, es decir que su valor varía en el tiempo. Agrega además, “Una mercancía es cara porque puede disponer de una gran cantidad de trabajo; yo digo que solo es cara cuando se ha consumido una gran cantidad de este en su producción” Ricardo (David, 1997, p. 332). En este sentido, la teoría de valor y su concepto siguen siendo discutidas desde la economía y se relaciona con el capital humano, aportando valor desde su esfuerzo realizado, ya sea físico o mental.

Retomando lo anterior, respecto a la importancia de las personas en la organización, es por ello que tanto la comunidad académica como los directivos y gerentes de diferentes organizaciones se han enfocado en la generación de estrategias que les permita identificar los diferentes factores que motivan al ser humano a ser más colaboradores y generar mayores aportes a la empresa (Bowers & Taylor, 1972). Sin embargo, dichos aportes y factores motivacionales deben verse reflejados como mejora en los resultados de productividad.

Ahora bien, se considera que uno de los aspectos que inciden en el mejor desempeño de la organización es la productividad, la cual puede ser definida como el logro de las metas obtenido por medio del uso óptimo y adecuado de los recursos que tiene la organización, con el fin de obtener en menor tiempo posible la misma cantidad de resultados que si se utilizará una mayor o igual cantidad de recursos (Grandas, 2000; Dávila, 2001; Marvel, Rodríguez, & Núñez, 2011) citado por (Hinojo et al., 2020). Lo anterior, es decir la productividad, se encuentra relacionado con las capacidades que las personas invierten al momento de desarrollar alguna actividad o emprender una meta, proporcionando a la organización el logro de los objetivos.

En esta misma línea, las competencias profesionales juegan un papel relevante para la consecución de los objetivos y, por ende, inciden en la productividad. Asimismo, la propia definición de *competencias* vincula estrechamente el concepto con el desempeño eficiente. Vargas (2007), citado por (Hinojo et al., 2020), dónde se entiende como desempeño eficiente al logro y consecución de los objetivos propuestos para el cargo ocupado por medio de actividades específicas alineadas con las políticas y condiciones del entorno organizacional (Godínez, 2013).



El estudio de las competencias resulta importante en cualquier contexto organizacional dado que podría contribuir al eficiente desempeño y la correcta gestión de conocimiento dentro de las mismas, puesto que estas siempre tendrán integrado el recurso dentro de sus estructuras administrativas desempeñando diferentes cargos y actividades que requieren de conocimiento y competencias específicas que pueden afectar la productividad y competitividad de la empresa.

Además, cuando se habla de competencias las personas suelen conocerlas, evocarlas y usarlas en medio de un discurso justificable para un mundo mejor, sin embargo, cuando se trata de la aplicación de las mismas en el contexto real, algunos sectores como lo es en el contexto de la educación superior, podrían realizar de manera exhaustiva, “pues la polisemia, el precedente histórico y la normatividad política y económica exaltan este enfoque, articulándolo en la configuración de sujeto y sociedad sobre la base de un discurso emergente que da cuenta de una reforma compleja de procesos” (K. González, Mortigo, & Berdugo, 2014) tanto culturales como industriales, políticos y educativos.

Teniendo como referencia lo anterior, se debe resaltar que la sociedad actual está en un proceso de readaptación, desde la actual sociedad del conocimiento, a una sociedad siempre conectada o era de la tecnología, dónde estamos pasando de la industria 4.0 a la siguiente generación industrial, dónde según Gutiérrez (Gutierrez, 2019a) “el saber de las personas y el *know how* de las organizaciones –conocimientos, experiencias, habilidades o capacidades que las beneficia y proyecta– son el capital necesario para alcanzar riqueza, bienestar y sostenibilidad en el mercado”.

Con la globalización, los diferentes tratados de libre comercio a nivel mundial y la rapidez con la que avanza el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) que han sido referente del comienzo del siglo XXI (M. M. Álvarez, 2011, p. 99). Con ello se hace necesaria una transformación en el ámbito educativo dónde se debe transformar la forma en que se están preparando a los futuros profesionales entregándoles los elementos necesarios para desarrollarse en una sociedad altamente competitiva (Rodríguez, Aguilar, Jiménez, & Pérez, 2001). Por consiguiente, es necesario un cambio en las universidades desde cada uno de los actores que la

componen, dónde la educación sea abordada con nuevas concepciones y estrategias y los perfiles sean afrontados desde un enfoque basado en competencias (Ortega, 2010).

De esta manera, como lo indica Gimeno (2008) citado por (K. González et al., 2014), “la universidad se transforma para dar paso a un mundo de movilización, de dinámicas de intercambio y políticas de apertura que se entienden sobre el concepto de homologación de créditos, titulaciones y formaciones”. De este modo, el interés en torno a la formación y certificación con base en competencias laborales se ha venido incrementando desde hace varios años en América Latina. “De hecho, ya antes del advenimiento del modelo de competencia laboral se promovían proyectos regionales sobre la certificación ocupacional, orientados hacia el reconocimiento formal de las capacidades laborales, independientemente de la forma como se adquirieron” (Escobar, 2005, p. 33)

En línea con lo anterior, Castrillón, Cabeza & Lombana (Castrillón et al., 2015) basados en el Banco Mundial indican que la formación y el desarrollo de las competencias es una actividad delegada a las instituciones de educación superior y deben cumplirlo con un plan de estudios dónde se deben reflejar la estructura de conocimientos que articulen las experiencias de aprendizaje con la intención de producir cambios en la manera de pensar, sentir y actuar de aquellos que lo viven (K. Cabrera, Gúzman, Suárez, & Rincón, 2009).

Dicha educación, se debe basar en el desempeño, pasando de la enseñanza al aprendizaje y prestando mayor atención en la actitud de los estudiantes quienes se convierten en actores activos y responsables de su proceso de aprendizaje, convirtiéndose en personas **creativas**, con capacidad crítica constructiva. Actualmente, el aprendizaje pasó de ser un proceso que parte de un discurso docente a ser una experiencia que parte de la cultura a lo largo de toda la vida, dónde se aprende a partir de colaboración y el relacionamiento. En una formación basada en competencias independiente del área de estudio, el estudiante debe aprender a partir de la experimentación en la cual puede obtener diferentes enfoques y contextos (M. M. Álvarez, 2011). Lo anterior indica entonces que, “la escuela es importante en la sociedad del conocimiento ya que su intelecto, prácticas, experiencias y toda su actividad se encaminan a favorecer la innovación, la competencia y demás rasgos contemporáneos” Gutiérrez (Gutierrez, 2019a).

Para lograr un enfoque basado en competencias ya sea en el ámbito educativo o en el desarrollo laboral de una organización educativa o industrial, se puede dar a partir de la gestión del conocimiento, la cual es un proceso que le permite a las organizaciones hallar información relevante para después seleccionarla, organizarla y comunicarla al personal de la misma con el fin de mejorar el desempeño de la organización (Torres & Lamenta, 2015).

Además, según Gutiérrez (Gutierrez, 2019a) la gestión del conocimiento en una organización se refiere a la administración de las actividades relacionadas con el conocimiento, así como la aplicación del mismo para la generación de ventajas competitivas y el uso de estos con el fin de generar nuevos conocimientos en pro de la organización. Siguiendo a Zorrilla (1997) citado por (Torres & Lamenta, 2015) el surgimiento de la gerencia del conocimiento se da por la necesidad de administrar constantemente el conocimiento con el fin de satisfacer las necesidades que surjan e identificar y explotar el conocimiento para poder llevar a cabo nuevas oportunidades que se den para la organización.

Es por lo anterior, que la gestión del conocimiento y el desarrollo de las competencias son procesos que se han venido implementando con mayor frecuencia en la actualidad debido a las demandas y exigencias del entorno por poner en práctica diferentes estrategias para la dirección y administración de las organizaciones y del talento humano originando un ambiente propicio que dicho capital humano se convierte en fuente de éxito para la organización (Ceballos, Solarte, & Ayala, 2017). Y por ello siguiendo a Soltani, Zareie, Rajabiun, & Agha Mohseni Fashami (2019) las organizaciones deben ser capaces de obtener los conocimientos adecuados en el momento adecuado y aplicarlos en sus procedimientos de manera correcta, para ello el sistema de gestión del conocimiento debe estar disponible para las organizaciones y por lo tanto, respecto al conocimiento estas deben aprender cómo van a adquirirlo y aplicarlo.

Una de las triadas más relevantes en la relación entre el conocimiento corresponde a la articulación de la universidad (conocimiento), empresa (productivo) y estado (normatividad y lineamientos para el desarrollo) Dónde claramente, la IES como generadora de conocimiento es vital dentro de la sociedad y para el funcionamiento de dicha colaboración, de esta manera, “la vinculación se ha

vuelto una premisa fundamental en el cumplimiento de los objetivos trazados en los planes educativos, compartidos con el sector productivo y el gobierno” (Gerónimo, 2014).

Además, las IES como formadoras de los futuros profesionales que se le entregan a la industria cumplen un papel fundamental en el rol de entregar actores competentes a las diferentes organizaciones, teniendo además en cuenta que de ellas es el papel de formar “hacia la innovación, donde se disputa el que hacer de la universidad en la generación, aplicación y transferencia de conocimiento” (Vite, 2009) citado por (Gerónimo, 2014).

Las IES son empresas cuya actividad o función es la educación, sin embargo se consideran organizaciones porque tienen 3 fines principales que son; la enseñanza, la investigación y la extensión, dichas actividades podrían realizarse de manera independiente, pero, tanto para las IES como para las universidades al agrupar dichos fines y el desarrollo constante ha hecho crecer a dichas instituciones en funciones lo que ha vuelto compleja la interrelación entre actividades y disciplinas por lo que se vuelve necesaria la división de trabajo en áreas específicas y la gestión, y es partir de ahí que las IES adquieren un carácter de organización (L. González & H. Codagnone, 2004).

La importancia de las IES radica en que tienen a su cargo el trabajo de mejorar la competitividad en el mercado, estableciendo vínculos con el sector productivo y el estado, a través de la generación de elementos que aseguren la producción de bienes y servicios por medio de la transferencia tecnológica y de conocimiento, además de la generación de innovaciones que mejoren la calidad y reduzcan los costos en la industria (ALONZO, BALÁN, & ARAGÓN, 2012). Además, las IES tienen como objetivo la generación de conocimiento y profesionales que respondan a las necesidades de la industria y de la sociedad, de acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2020), las IES deben “Promover que la oferta de programas de educación superior forme un capital humano más capacitado, acorde con las vocaciones económicas de las regiones y los requerimientos de la sociedad.”

Por otro lado, las IES como organización, a pesar de que son espacios de generación de conocimiento, “la gestión de este es complicada, ya que es difícil de almacenar en repositorios, porque el conocimiento se usa sólo como una respuesta a necesidades específicas, por consiguiente,

solo se resuelven inconvenientes según surjan en el día a día” (Acevedo, Valencia, Bran, Gómez, & Arias, 2019). De acuerdo con García, Rodríguez, & Ruiz (A. García et al., 2018) para este tipo de organizaciones es necesario conocer los dos componentes de gestión del conocimiento que en ellas se presentan; el primero hace referencia a un cuadro de mando específico en el cual la información puede ser almacenada por los sistemas de información de las instituciones y el segundo un cuadro de mando integral que permita la dirección y conocimiento de las habilidades lo cual puede ser más complejo.

De la misma manera, la mayoría de los perfiles profesionales en las IES están declarados en condiciones de competencias que, si bien ofrecen una descripción detallada de lo que serán las condiciones del aspirante y los fines por cumplir con la formación, hace referencia principalmente a las competencias profesionales y no a aquellos conocimientos tácitos que puede tener la persona. Entonces, el perfil profesional condensa el perfil del aspirante, el perfil ocupacional, y demuestra, prospectivamente, que el sujeto que va a formarse será un modelo o patrón que seguirá en la línea del saber ser, hacer y saber aprender, y deja de lado la habilidad para aprender a desaprender y contextualizar lo aprendido en función de su relación con lo sociocultural, el entorno y la cotidianidad (Acevedo et al., 2019). “El perfil profesional se muestra como una posibilidad de reflexión y transformación paulatina del conjunto de esfuerzos de orden curricular, académico y administrativo para promover un ideal de formación que contribuya a la educación de sujetos más participativos y creativos” (K. González et al., 2014).

En este contexto, se resalta que la gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior (IES) está directamente relacionada con direccionar sus activos cognitivos, como bienes estratégicos que generan oportunidades para el desarrollo de las actividades sustantivas de la docencia, investigación, extensión y proyección social, así como para generar y mantener la calidad institucional, pues este permea sus procesos (Acevedo et al., 2019). Por ello, las universidades, como eje misional son llamadas a crear conocimiento, de tal suerte que dé respuesta a las necesidades para el desarrollo social, cultural y económico. Además, “las universidades públicas, se han visto en la necesidad, de creación de conocimiento, para dar respuestas a las exigencias del entorno empresarial, industrial, de salud y del mercado en general, incluso, de las mismas comunidades que interactúan con estas instituciones” (Bom Camargo & Bolívar, 2018).

Específicamente Medellín, cuenta con tres IES que están adscritas al municipio y toda la administración de los recursos para las mismas se realiza desde el municipio. En la ciudad estas tres instituciones han generado un gran impacto debido al volumen de estudiantes que se han logrado formar profesionalmente, esto debido a las diferentes estrategias que desde la municipalidad y entes adscritos también al mismo como SAPIENCIA, EPM y las diferentes localidades de la ciudad han establecido con el fin de aumentar la cobertura en educación (Colegio Mayor de Antioquia, 2014).

Es así como, el objeto de estudio que se definió para este trabajo han sido las IES adscritas al Municipio de Medellín, las cuales son; la Institución Universitaria Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM), la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia y la Institución Universitaria Pascual Bravo que han sido catalogadas de acuerdo con las políticas y lineamientos del Ministerio de Educación Nacional como Instituciones de Educación Superior de Carácter Tecnológico (PROANTIOQUIA et al., 2020). De las cuales, el Instituto Tecnológico Metropolitano ha recibido la renovación de la acreditación en alta calidad en alta calidad por 8 años en 2020, el Colegio Mayor de Antioquia ha recibido acreditación en alta calidad por 6 años y el Pascual Bravo se encuentra en este proceso también en el año 2020, dichas acreditaciones son otorgadas por parte del Ministerio de Educación, e indican y certifican que después de una evaluación y medición rigurosa las instituciones cumplen y operan bajo estrictos estándares de calidad y dado que es un proceso voluntario resalta la capacidad de autoevaluación de la institución (Colegio Mayor de Antioquia, 2020a; Institución Universitaria Pascual Bravo, 2020d; Instituto Tecnológico Metropolitano, 2020b).

Es por lo anterior, que las tres IES mencionadas anteriormente, en aras de contribuir de manera positiva al desarrollo de la sociedad, y con el fin de continuar mejorando en sus procesos académicos y administrativos, así como para mantener la calidad que se evidencia al día de hoy, se propone para tal fin, un instrumento y guía que les permita a las IES realizar diagnósticos internos que les permitan fortalecer sus competencias con las cuales logran impartir formación pertinente y con calidad para sus estudiantes.

Desde este aspecto se ha tenido un avance importante desde la docencia, la investigación y la extensión, por lo que es un momento oportuno para fortalecer los procesos administrativos que

dan soportes a los ejes misionales de estas instituciones, las cuales para el año 2020 cuentan; ITM tiene más de 500 contratistas, aproximadamente 1000 docentes de cátedra y ocasionales, una planta de personal docente de 102 personas y una planta administrativa de 204 personas (Instituto Tecnológico Metropolitano - ITM, 2019).

Por su parte la Institución Universitaria Pascual Bravo, cuenta con 582 docentes de los cuales 125 son de tiempo completo y 457 de cátedra (Institución Universitaria Pascual Bravo, 2019), respecto a la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia esta cuenta con 489 docentes, de los cuales 50 son docentes de planta, 83 son docentes ocasionales y 356 catedráticos (Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, 2019), 111 contratistas y 164 personas en la parte administrativa (Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, 2020).

Por lo anterior, se hace necesario que dichas instituciones en pro de la mejora continua desde las tareas administrativas y de gestión cuenten con una guía de identificación de competencias que contribuya a la gestión de conocimiento del personal administrativo, esto con el fin de garantizar que las diferentes actividades o tareas llevadas a cabo sean realizadas por el personal idóneo, aportando así a la mejora de la productividad y la eficiencia de las instituciones, de manera similar a como lo establece la guía de competencias laborales, organizacionales y comportamentales de trabajadores oficiales de FONADE (2015, p. 3), dónde se indican “las competencias laborales, organizacionales y comportamentales de los Trabajadores Oficiales, a fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos normativos y de la Entidad”

De esta manera, las guías para la gestión de competencias buscan promover en el personal los conocimientos necesarios para la incorporación de las competencias para las actividades específicas de la organización con las cuales se pretende fortalecer el desarrollo de los diferentes estándares que competan a la calidad de la organización, los cuales están relacionados con la adecuada calificación y competencia del personal para el trabajo a desarrollar y que estos si cumplan con las necesidades del cargo (Ministerio de la Protección Social, 2009).

En relación con lo anterior, el ministerio de salud por ejemplo que si bien no es igual y no corresponde al sector educativo, si puede ser un referente válido, pues cuenta con una guía de

gestión de competencias que permite responder de forma más eficiente a las diferentes prácticas existentes a nivel nacional e internacional que incluye algunas metodologías para su aplicación de manera generalizada en las diferentes clínicas y hospitales del país (Ministerio de la Protección Social, 2009), de la misma manera el Gobierno Nacional, cuenta con una guía de gestión estratégica del talento humano con el fin de “incrementar el impacto de la gestión del empleo público” (Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia, 2017). Finalmente, Arias (2009), propone un manual de responsabilidades del área de recursos humanos a partir de un modelo de gestión por competencias para la empresa Incubadora Santander S.A.

Teniendo en cuenta los diferentes argumentos presentados anteriormente, este trabajo pretende presentar una propuesta que permita identificar las competencias principalmente tácitas y aquellas explícitas que no se encuentran declaradas con anterioridad en el manual de funciones o en el perfil de la persona de los profesionales del área administrativa de las tres IES indicadas anteriormente. Lo anterior con el fin de permitir una mejora tanto en la documentación como en la caracterización del capital humano y en el desempeño de este personal de cara a los procesos de acreditación y reacreditación de dichas instituciones y que puede ser posible por desarrollarse articulando dicho proceso por medio de herramientas de la gestión del conocimiento.

Es por lo anterior, la propuesta de una guía de identificación de competencias que contribuiría a la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín, adicionalmente, le permitiría a estas instituciones lograr un desempeño adecuado que les permita cumplir con sus funciones administrativas y académicas formando así individuos competentes que forjen y aporten al desarrollo económico y sociocultural de la ciudad cumpliendo así con los ejes misionales de las mismas.

Finalmente, el presente trabajo pretende dar respuesta al interrogante ¿Como aportar a la mejora de la identificación de competencias que contribuya a la gestión de conocimiento del personal administrativo de las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín?



## Antecedentes

En este apartado se presentan los antecedentes relacionados con los temas de competencias y gestión del conocimiento en diferentes contextos organizacionales, dichos antecedentes hacen referencia a las investigaciones y avances previos que pueden servir como guía de la investigación propuesta y en los cuales se puede tener una base de conocimiento para dar respuesta a la pregunta de investigación. La importancia de los antecedentes radica como lo indica Orozco & Díaz (2018) en que permiten identificar el estado contextual del conocimiento sobre el tema de investigación y conducirla a partir de esos antecedentes hacia el estado en que se desea llegar en la investigación.

Es importante resaltar que la importancia del conocimiento que fue reconocida en el siglo XIX por economistas como Alfred Marshall (1948), sin embargo el conocimiento toma realmente relevancia en el ámbito económico hasta las fechas actuales (E. García, García, & Piñeiro, 2010). Esto se debe a que en el panorama actual el rápido avance tecnológico, la globalización de los mercados y el rápido intercambio de información le ha llevado a las organizaciones a pensar que la generación y aplicación de conocimientos es la principal capacidad de una empresa para producir un beneficio competitivo sostenible (Nonaka y Toyama, 2003; Rajabion et al., 2019) citado por (Soltani et al., 2019).

Es por ello que, muchas empresas se ven inmersas en la aplicación de la denominada “gestión del conocimiento” (E. García et al., 2010). Davenport y Prusak 1998 describen el conocimiento como una mezcla fluida de experiencia enmarcada en; valores, información contextual y conocimiento experto que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Eso se origina y se aplica en la mente de los conocedores en organizaciones, a menudo se integra no solo en los documentos o repositorios de la organización sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas nacionales (Dipasquale & McInerney, 2010).

Lo anterior, lleva a pensar en ¿cómo es posible gestionar el conocimiento? y es por esto por lo que varias organizaciones se han puesto en la tarea de generar modelos que les permitan gestionar su

conocimiento interno (Villegas, Hernández, & Salazar, 2017). La gestión del conocimiento (GC) se convierte en una capacidad administrativa crucial. La retención de conocimientos a nivel personal y del sistema, el uso estratégico de los sistemas de gestión de la información y el desarrollo de métodos efectivos de intercambio de conocimientos son capacidades organizativas cruciales en tiempos de cambio (Soo, Chen, & Edwards, 2018).

Teniendo como referente lo anterior, es importante resaltar que las organizaciones están en la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión y el desarrollo de procesos organizacionales, en donde se establezcan criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva, han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional. Esto se debe a que, el papel principal del conocimiento en el desempeño organizacional es ayudar a lograr los objetivos y propósitos centrales porque la “creación y transferencia de conocimiento son la base de la ventaja competitiva en las empresas” (Argote e Ingram 2000: 150) citado por (Soo et al., 2018).

Entre algunos de los modelos más representativos que se han desarrollado en la actualidad se encuentran; la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. La aparición y aceptación de una visión sistémica en las organizaciones ha posibilitado que estos modelos se estén convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo (Tejada, 2011).

Por otra parte, estudios como los realizados por Prieto y Revilla (2004), Donate y Guadamillas (2008), Zheng et al., (2010) y Prieto et al., (2014) entre otros, muestran que las empresas que realizan gestión del conocimiento con énfasis en el aprovechamiento de las capacidades de las personas tienden a mostrar mayor relación positiva de gestión del conocimiento con el desempeño empresarial, que aquellas con énfasis en la apropiación y el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) (Bernal, Aguilera, Heano, & Frost, 2016).

Por ejemplo, en un estudio realizado en Polonia, por Lendzion (2015) estudian el papel de la gestión del conocimiento en la gestión de recursos humanos, construyendo la competitividad de la empresa

a través del conocimiento y habilidades clave de los empleados, así como en el proceso de transformación de los recursos humanos en capital intelectual, encontrando que las empresas donde se realizó la investigación a menudo subrayaron que las competencias del personal y su desarrollo son vitales tanto en el sistema de gestión de recursos humanos como en la gestión del conocimiento.

También, en un estudio llevado a cabo por Mohamad, Manning, & Tatnall (2013) en Malasia se investigaron los factores culturales que afectan la gestión del conocimiento en los departamentos administrativos de educación superior, para ello consideraron las decisiones estratégicas tomadas por las administraciones universitarias y las decisiones de adopción tomadas por miembros individuales del personal.

En otro trabajo realizado por Pee, Kankanhalli, Ong, & Vu (2010) examinan cómo la GC influye en el desempeño de las organizaciones públicas de Estados Unidos a través del concepto de capacidad de GC, la cual representa la capacidad de una organización para capturar, compartir, aplicar y crear conocimiento. Para ello los autores identifican los recursos destacados que influyen en la capacidad de GC y se examinan sus efectos directos y de interacción. Entre los principales resultados, los autores encontraron que los recursos físicos de GC del soporte de tecnología y las inversiones de GC que no son de TI influyen significativamente en el nivel de capacidad de GC.

Adicionalmente, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo en (2016) realizó una guía referencial de competencias como un instrumento para la gestión del talento organizacional el cual cuenta con un diccionario como una forma de guardar un inventario de los desempeños que deben ser promovidos, exigidos y aplicados para lograr los intereses y capacidades necesarias para la organización.

Por otra parte, Arrobo (2013) en un estudio realizado en Ecuador identificó que “implementar un modelo de gestión de los recursos humanos por competencias en la empresa es necesario y urgente de esto depende el liderato que la empresa quiera lograr o mantener, de ello depende entrar al mercado local o exterior”.

Así mismo, el modelo de gestión por competencias para el personal de la empresa ACMED S.A.S. de la ciudad de Cartagena quien utilizó la clasificación de la UNESCO, Edgar Morin y Mc Clelland quienes plantean que las competencias deben ser: las del saber, saber hacer y ser. Para su elaboración se aplicó un instrumento que permitiera conocer la descripción del cargo y posteriormente se analizó esto contra la clasificación seleccionada y se definieron los perfiles por competencias para cada cargo, con esto se procedió a integrarlo con los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación. Los beneficios para la empresa fueron poder gestionar, potenciar y desarrollar su talento humano, al poder implementarlo, para incrementar la eficacia y eficiencia organizacional (Gómez & Mendoza, 2013).

De la misma manera, Vásquez & Gabalán (2011) implementaron un modelo de administración de capital humano en un grupo de investigación en una universidad en Colombia, a través del cual pretendían solventar algunos errores asociados a su composición y estructura. El modelo se basó en 5 etapas de desarrollo por medio de las cuales plantearon soluciones para mitigar inconvenientes relacionados con la asignación equivocada de roles, con lo cual se reducía la probabilidad de éxito del grupo.

Así mismo, se presenta una propuesta de Hernández (2010) citado por Zambrano & Quitián (S. M. Zambrano & Quitián, 2015) quienes plantearon un modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de gestión documental y centro de servicios compartidos del Grupo Bancolombia en Medellín; esta corporación como organización líder de servicios bancarios en Colombia, debe adaptarse cada día a los rápidos cambios que exige la actual sociedad de la información y el conocimiento. Esta adaptación solo fue posible mediante la implementación de una herramienta que permitiera la gestión y administración de estos factores.

De acuerdo con lo anterior, es importante que las organizaciones “entiendan cual debe ser el ciclo básico de la gestión del conocimiento, con el fin de que se cree un proceso dinámico de generación de flujos y de creación de conocimientos nuevos, pero siempre relacionados con su estrategia y actividades” (Perona & Barbeito, 2010). De acuerdo con la firma KPMG Management Consulting (1997) esta gestión debe saber dispersar el conocimiento en cada uno de los miembros de la

organización y alinearlos e incorporarlos en la creación y prestación de productos, servicios y procesos para convertirlos en competencias propias de la organización.

Partiendo de lo anterior, se comprende desde un contexto inicial el rol que tienen las personas en la organización y como se hace necesario conocer su formación sus competencias y sus habilidades para que poder gestionar su conocimiento de tal manera que aporte al conocimiento integral de la organización y esta a su vez pueda ser más competitiva en el mercado. Esto puesto que “el capital humano es el principal componente de cualquier organización contemporánea, ya que es el elemento que une, articula y potencia los demás capitales que conforman su capital intelectual, y es la base de su estructura para poder competir exitosamente” (Vásquez & Gabalán, 2011).

A partir de lo anterior, se propone un modelo de gestión de conocimiento, que integre los objetivos organizacionales con los individuales, que cree valor y permita visualizar una organización eficiente y eficaz en un mundo de constantes cambios (A. Velásquez, Bedoya, & Álvarez, 2009). Porque hoy en día, para el funcionamiento exitoso y la creación de ventajas competitivas, las organizaciones deben prestar mucha atención a la gestión del capital humano, dado que el logro de un alto desempeño en la gestión de la organización y los recursos humanos es imposible sin el uso de un enfoque competente, que permita identificar los mejores recursos y utilizarlos para construir una competitividad poderosa (Maryna & Evgeniya, 2018).

Para lo anterior, se hace necesario que la organización, en este las IES gestionen todos los conocimientos claves, aquellos que hacen parte de la estrategia y sus procesos, asociados a planes de aprendizaje y desarrollo del talento humano que allí participa, para lo cual es importante la motivación y el compromiso de cada uno de los integrantes, de lo contrario la gestión del conocimiento no tendrá asidero y no podrá fundamentar la posibilidad de una nueva organización construida y orientada por el conocimiento (A. Velásquez et al., 2009).

También, en la biblioteca del Instituto Tecnológico Metropolitano, por ejemplo, se propuso un modelo de gestión del conocimiento que permitirá de manera más efectiva facilitar los procesos de apropiación social del conocimiento. Esto implica, continuar esfuerzos desarrollando un trabajo sinérgico al interior no solo del Departamento sino de la Institución, para la identificación y el análisis

de estrategias y herramientas que contribuyan al desarrollo de la cultura científica y tecnológica en el ITM, tal como la Misión y Visión del Departamento de Biblioteca y Extensión Cultural lo señala (L. Álvarez, 2015).

Teniendo en cuenta lo anterior, se encuentra que en las tres IES adscritas a la Alcaldía de Medellín existen áreas en las cuales se han propuesto modelos que permitan gestionar el conocimiento desde una de sus áreas misionales como lo es la academia, dejando así un reto importante para que desde las áreas de talento humano se planteen estrategias que permitan conocer las competencias de sus empleados y puedan gestionarlo y transmitirlo permitiendo así la mejora del desempeño del área administrativa y por ende de las tres instituciones.

Finalmente, si bien varios autores han realizado diferentes modelos tanto de gestión de conocimiento como de gestión de competencias y se han realizado propuestas con diferentes variables para la gestión de talento humano incluyendo propuestas en instituciones públicas y a nivel nacional, aún en Medellín no se ha realizado una propuesta para la gestión de conocimiento dónde se identifiquen las competencias del personal administrativo en alguna institución universitaria en la ciudad de Medellín, por ello es importante partir de las investigaciones previas para poder identificar las variables y modelos adaptables al contexto local en instituciones universitarias, dónde el conocimiento es el núcleo de la organización.

## **Justificación**

La justificación según Orozco & Díaz (Orozco & Díaz, 2018) consiste en “delimitar el tema que se investigará, determinar los objetivos que se pretenden alcanzar, y justificar por qué se realizará la investigación. En esta fase el investigador se pregunta qué investigar, para qué investigar y dónde investigar”.

Con el fin de dar cumplimiento a lo anterior, se pretende justificar esta propuesta de investigación partiendo del análisis del entorno actual “las personas en las organizaciones, a través del desarrollo

de sus labores y aplicación de capacidades, representan quizá uno de los principales motores de éxito que puede o no garantizar la competitividad de estas” (Ceballos et al., 2017). Además, son las personas quienes ejecutan los procesos relacionados con la identificación, creación, obtención, depuración, protección y transferencia del conocimiento (Lendzion, 2015). Es por este motivo que resulta imperativo analizar el componente humano de las organizaciones con el fin de comprender el rendimiento de las personas, el cual puede estar condicionado por las habilidades, capacidades o competencias que estas posean (Lingling, Xuhui, Cunrui y Fei, 2014; Priya y Panchanatham, 2014) citado por (Ceballos et al., 2017).

Por lo anterior, se enfatiza en la importancia de extender el desarrollo de competencias a toda la organización, lo cual resulta muy significativo para la misma, ya que «la sumatoria sinérgica de los altos rendimientos deviene ineludiblemente en una ventaja competitiva» (Escobar, 2005). También, la gestión basada en competencias es un enfoque estratégico importante para la gestión de recursos humanos y el cambio organizacional y puede ser fundamental para obtener y mantener una ventaja estratégica (Rejas, Urquiza, & Cepeda, 2012). De acuerdo con lo anterior, “los perfiles profesionales deben ser considerados, observados y reevaluados formativamente de acuerdo con el proyecto educativo, el currículo, los objetivos y la finalidad de una formación para el mundo de la vida, teniendo presentes las relaciones contextuales y culturales” (K. González et al., 2014).

Por tal motivo, los modelos de gestión integran y articulan “los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta” (Gómez & Mendoza, 2013). Es así que, la gestión del conocimiento responde en cierta medida a la cuestión de cómo gestionar los recursos humanos para hacer de las personas “motor del desarrollo de la empresa” (Lendzion, 2015).

Según, Múnera (2012) la gestión del conocimiento, “es una nueva tendencia administrativa, que ha permitido a los profesionales de la Información, ir más allá de su función de asesores dentro del proceso de diseminación y recuperación de la información”. Sin embargo, de acuerdo con Goliński, Włodarczak, & Miądowicz (Goliński et al., 2016) en los análisis de informes (Sostenibilidad ..., 2016), declaraciones (Laboral ..., 2016) y la literatura sobre la identificación de las necesidades de los

empleados (Dennis et al., 2013) indican la necesidad de enfocarse en la gestión de recursos humanos sobre competencias, y no solo profesiones.

Además, las competencias son una técnica popular para la evaluación de recursos humanos en diversas organizaciones. Permiten evaluar y desarrollar las habilidades de los empleados más importantes para una organización (Judrups, Zandbergs, Arhipova, & Vaisnore, 2015). Por otro lado, de acuerdo con la Norma NTC-ISO 30401, del 18 de septiembre de 2019 se indican los requisitos para los sistemas de gestión del conocimiento bajo los cuales toda organización se debe apoyar y regular incluyendo las diferentes instituciones de educación superior.

En cuanto a la pertinencia de las guías, que en la XVI Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado se resaltó la importancia de que las diferentes organizaciones del sector público contaran con un instrumento multinivel abierto para que cada administración y organización pública identifique cuales son las competencias requeridas para cada contexto en particular, estableciendo las prioridades específicas para cada tipo de institución (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2016).

De la misma manera, el Departamento Administrativo de la Función Pública (2017) indican que las guías son un elemento estratégico que permite la correcta planificación y valoración de los empleos de carácter gerencial posibilitando la identificación y evaluación de las fortalezas o aspectos a mejorar y de esta manera estimular la gestión eficiente.

También, resulta relevante indicar “que la globalización exige a las universidades el ejercicio de la gestión del conocimiento, es decir, que la sociedad no las vea como entes con afán de lucro, sino como universidades sociales generadoras de mejor calidad de vida” (A. García et al., 2018). Es por lo anterior, que esta investigación se enfoca en las Instituciones de Educación Superior como un eje central generador de conocimiento en el cual cada uno de los departamentos de la organización y su capital humano juegan un papel fundamental en la inserción global de la población.

Previo a realizar la descripción de cada una de las IES es importante indicar que Colombia, ha tenido grandes avances respecto a educación, pues “la cobertura neta en educación media pasó de 62% a



72% durante el período 2005-2018, y en superior de 34% a 52% (aunque solo se cuenta con un 32% de estudiantes en programas técnicos-tecnológicos)” (Santa María, 2020). De acuerdo con el informe presentado por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES), en las pruebas PISA (El Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos) realizadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) cada 3 años desde el 2006, dónde se evalúa a los jóvenes desde, en su última versión correspondiente al 2018 Colombia pasó de 381 a 406 en el puntaje en 2006 a 2018 respectivamente (Icfes, 2020).

Con relación a la educación superior, para el año 2018 de acuerdo al “Resumen de Educación Superior que presenta el consolidado nacional de los principales indicadores y estadísticas de la educación superior” del Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2018) el país presentó una tasa de cobertura de 52,76% correspondiente a 2.267.140 de estudiantes matriculados en algún nivel de educación superior, dónde 1.242.482 se matricularon en instituciones oficiales y el resto en privadas, de las cuales el 39,4% es decir, 961.952 fueron matrículas en instituciones y programas de educación superior acreditadas.

Los datos presentados anteriormente, corresponde a 64 instituciones de educación superior principales oficiales de las cuales, 52 se encuentran acreditadas en alta calidad y 32 son universidades, 18 son institución universitaria / escuela tecnológica, 5 institución tecnológica y 9 institución técnica profesional (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2018).

Por su parte, Antioquia presentó a 2018 la segunda cantidad más alta de personas matriculadas en educación superior después de Bogotá con 340.380 personas matriculadas según el informe de perfiles departamentales de Educación Superior del (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2018). De acuerdo con el mismo informe, para el año 2018 Medellín ocupó el primer lugar en Antioquia teniendo un reporte de matrícula de 260.864 personas (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2018). Dónde a nivel nacional, entre las IES acreditadas en alta calidad el Instituto Tecnológico Metropolitano ocupó el quinto lugar en cobertura, teniendo un total de 24.229 matriculados en este año. Mientras que, a nivel municipal, la Institución Universitaria Pascual Bravo obtuvo 5.957 matriculados, por su parte la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia 4.575 (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2018).

Lo anterior indica que, entre las tres IES lograron una cobertura de 34.761 personas matriculadas en educación superior logrando aproximadamente el 10% de cobertura a nivel departamental y el 13% a nivel municipal, lo cual indica una cifra representativa. Sin embargo, para el semestre 2020 – 2 el ITM logró matricular 24.388 estudiantes, siendo esta la cifra más alta en la historia de la institución como se puede observar en la Figura 1 según (SAPIENCIA & Alcaldía de Medellín, 2020). Esto debido a la implementación de la estrategia matrícula cero de la Alcaldía de Medellín a la cual se sumó el ITM, esta estrategia permitió “la matrícula gratuita de más de 18.000 estudiantes en el ITM y más de 23.000 en Medellín” (SAPIENCIA & Alcaldía de Medellín, 2020).

Figura 1: Estudiantes matriculados en el ITM por año



Fuente: tomado de (SAPIENCIA & Alcaldía de Medellín, 2020)

Dichas IES adscritas a la Alcaldía de Medellín además de ser supervisadas y regidas por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, también se encuentra la Agencia de Educación Superior de Medellín (SAPIENCIA), la cual, además de ser la agencia encargada de liderar el accionar de las IES de Medellín, también apoya con recursos a dichas instituciones y se encarga de ampliar la cobertura para el acceso a la educación superior de los jóvenes en la ciudad apoyando con becas y demás recursos a la población estudiantil, SAPIENCIA según el Acuerdo 003 de (2013) basada en el Artículo 3° es;

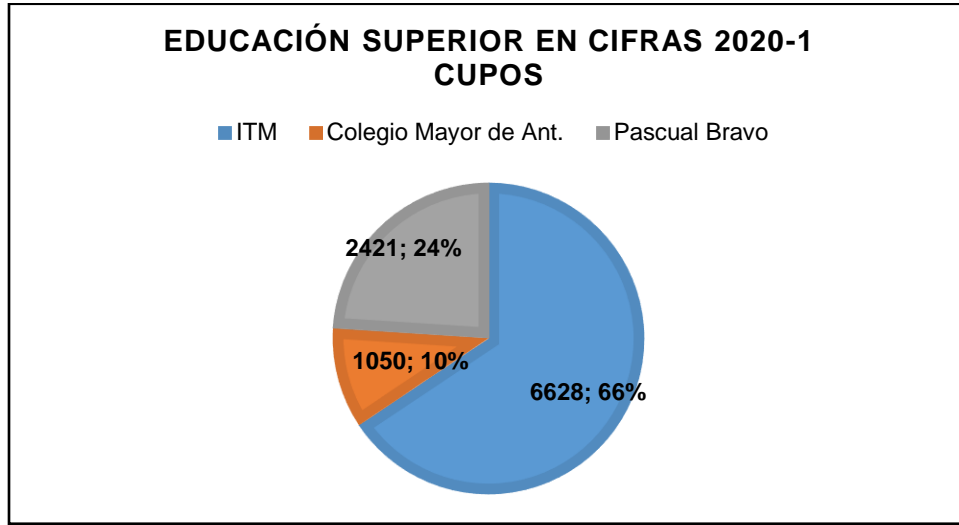
una unidad administrativa de orden municipal, con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y patrimonio propio, adscrita a la Secretaría Vicealcaldía de Educación, Cultura y Participación. Que según el Artículo 6° Objeto, tiene como objeto liderar la ejecución de la política y los lineamientos del sistema de Educación Pública Superior del Municipio de Medellín, promoviendo que las instituciones públicas que lo integran presten un servicio especializado, coordinado y complementario, acorde con las necesidades tecnológicas y profesionales que demanda el desarrollo del Municipio, el departamento y el país; proponiendo, impulsando y desarrollando herramientas orientadas a la organización y articulación de los procesos administrativos y académicos estratégicos de las Instituciones públicas del Sistema de Educación Superior de Medellín.

Sapiencia nace con la misión de; “contribuir al desarrollo integral de la ciudad desde la orientación del sistema de educación superior del Municipio y sus diversas articulaciones, a través de la gestión de políticas públicas y de recursos para hacer posible la formación integral de los ciudadanos” (Alcaldía de Medellín & SAPIENCIA, 2020). Para los períodos de 2016 – 2019 otorgaron más de 26.000 becas y créditos condonables para técnicas, tecnologías, carreras universitarias y posgrados y logró que más de 5000 jóvenes recibieran beneficios tarifarios de transporte con el sistema de transporte Metro para facilitar su desplazamiento (SAPIENCIA & Alcaldía de Medellín, 2019).

Luego, de acuerdo a OCDES (Observatorio de educación superior de Medellín) (2020) para 2020 – 1 la red de las 3 IES adscritas al municipio de Medellín, abrieron en total 10.099 cupos para acceder a los diferentes niveles de educación superior, como se muestra en la

Figura 2.

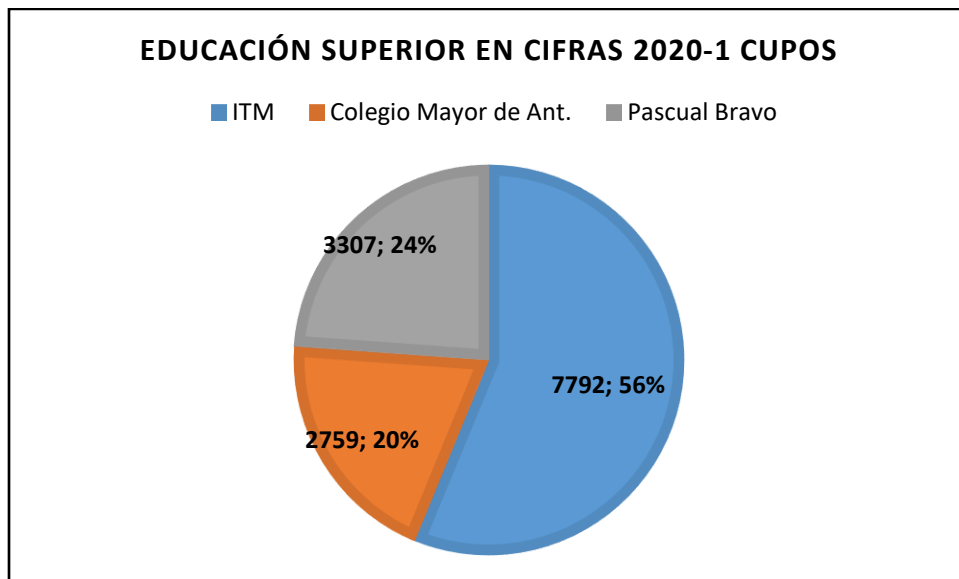
Figura 2: Cupos para educación superior de las 3 IES adscritas a la Alcaldía de Medellín



Fuente: Tomado de (OCDES, 2020)

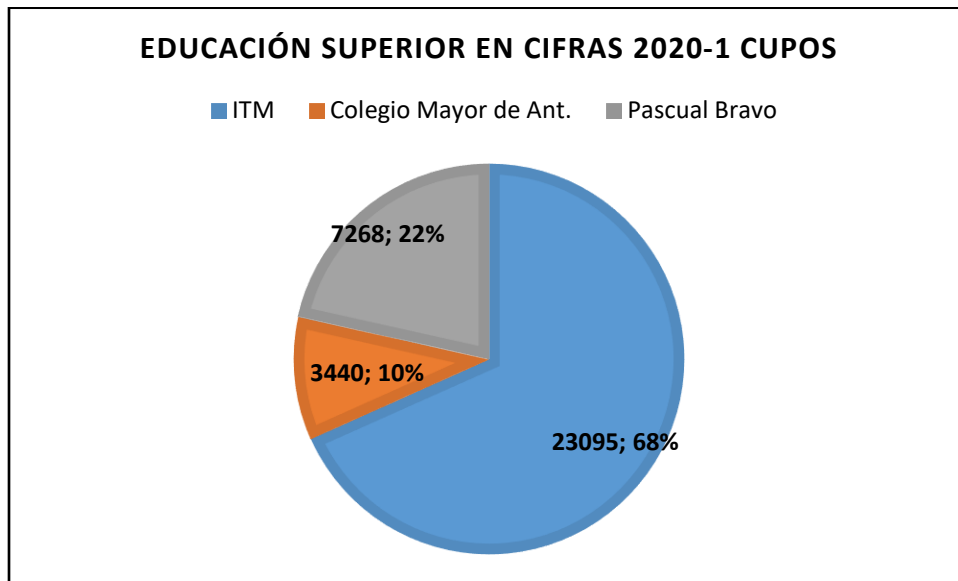
Con relación a la cantidad de inscritos, para el semestre 2020 – 1 fueron en total para las 3 IES 13858, distribuidos como se observa en la Figura 3. Respecto a la cantidad total de matriculados para el mismo semestre se encontraron 33803 dónde la cantidad de personas matriculadas para cada institución se puede ver en la Figura 4.

Figura 3: Cantidad de inscritos a las 3 IES para 2020 - 1



Fuente: tomado de (OCDES, 2020)

Figura 4: Cantidad de matriculados a las 3 IES para 2020 - 1

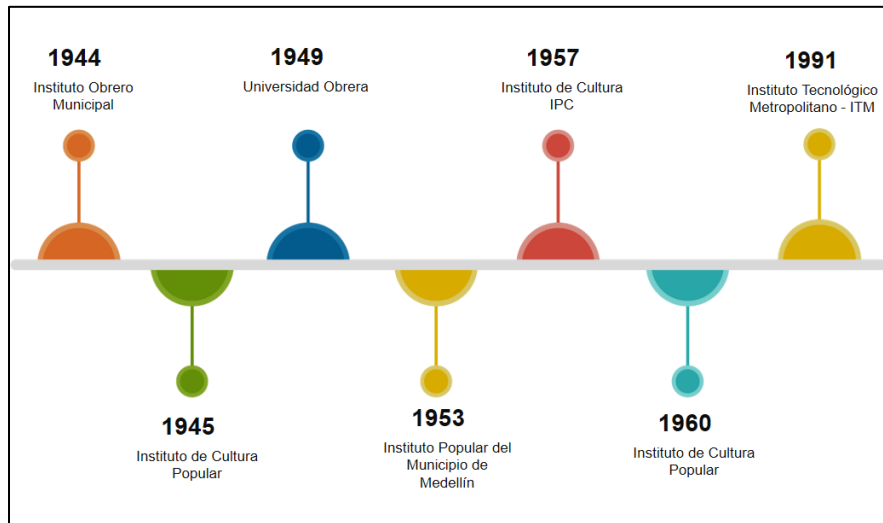


Fuente: tomado de (OCDES, 2020)

Por otra parte, analizando las instituciones de forma individual se indica lo siguiente:

Para iniciar el contexto, el Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM, es una Institución Universitaria, de orientación, vocación y tradición tecnológica, de carácter público y del orden municipal. Los orígenes del ITM como institución de educación se remontan al año 1944 cuando el Concejo de Medellín creó el Instituto Obrero Municipal, con el propósito de brindar formación a las clases trabajadoras de Medellín que, en aquel entonces, crecía como la ciudad industrial de Colombia (Osorio, Agudelo, & Aristizábal, 2002). En sucesivas transformaciones, y siempre por Acuerdo Municipal, el Instituto cambió su nombre, tal como se observa en la Figura 5.

Figura 5: Reseña histórica del ITM



Fuente: tomado de “La idea de una utopía social. La historia del ITM”

Durante este tiempo se han realizado significativos aportes para la transformación de Medellín, una ciudad que día tras día abre sus puertas al mundo con un espíritu innovador, creando una sociedad más incluyente y equitativa, para conjugar las más altas expresiones de lo humano en la tecnología, las ciencias y las artes en pro de un mejor país que asume los retos de la Cuarta Revolución Industrial cita (Alexandra et al., 2020).

Hoy, el ITM es un referente académico, investigativo y cultural, destacándose por adoptar prácticas de inclusión y bienestar que han transformado la realidad del entorno. Los estudiantes, en su mayoría de los estratos 1, 2, y 3, encuentran en el ITM todos los niveles formación, los cuales inician en la tecnología, continúan en el profesional, hasta los posgrados, que los convierten en especialistas, magísteres o doctores. Los porcentajes de acuerdo a aspectos socioculturales y los diferentes áreas de conocimiento se observan a continuación según (OCDES, 2020):

- 83.53 % de los estudiantes provienen de colegios públicos y el 16.47 % de colegios privados.
- 58.68 %, género masculino; 41.32 %, género femenino.
- Oferta académica compuesta por 30 programas de pregrado, 12 maestrías, 3 especializaciones y 1 doctorado, que abarcan las siguientes áreas del conocimiento:
  - Ciencias Sociales y Humanas

- Bellas Artes
  - Economía, Administración, Contaduría y afines
  - Ciencias de la Educación
  - Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines
  - Ingeniería, Industria y Construcción
  - Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- ITM cuenta con 6 sedes (Castilla, Robledo, Floresta, Prado, Poblado, Fraternidad)

Por otro lado, entre las noticias más recientes de la institución el ITM Ahora bien, el Plan de Desarrollo 2020 - 2023 “*ITM A Otro Nivel*”, está orientado a trascender de la innovación competitiva a la que transforma, a partir de la articulación de la ciencia, la tecnología, la innovación y la producción artística, aportando desde su vocación tecnológica y compromiso social al logro de un modelo sostenible para la humanidad (Alexandra et al., 2020). Y, se ha convertido en la primera institución universitaria en recibir la reacreditación institucional en alta calidad, destacando que además ha sido por un período que supera el período asignado en la primera evaluación, cabe recordar que hace 6 años también fue la primera institución universitaria en recibir acreditación en alta calidad (Instituto Tecnológico Metropolitano, 2020a).

En segunda instancia la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia inicialmente llamado “Los Colegios Mayores de la Cultura Femenina”;

Fueron creados mediante la Ley 48 de diciembre 17 de 1945. Dicha ley fue firmada por el doctor Alberto Lleras Camargo, presidente de la República en esa época, y el ministro de Educación, el historiador Doctor Germán Arciniegas.

Con ella el gobierno nacional, por conducto del Ministerio de Educación, buscaba fomentar la creación de Colegios Mayores de Cultura Femenina, destinados a ofrecer a las mujeres carreras universitarias y a formar a sus alumnas en el conocimiento de las fuentes y prácticas del trabajo científico.

En 1976, El Colegio Mayor de Antioquia adquiere el carácter de Institución Tecnológica y en 1980 recibe la denominación de Institución Universitaria, la cual tiene hasta el día de hoy (Colegio Mayor de Antioquia, 2020b).

Como ejes orientadores el Colegio Mayor de Antioquia tiene según Colegio Mayor de Antioquia (2020c):

- Formación de Ciudadanos que participen activamente en la sociedad.
- Difusión de las manifestaciones de pluralismo y diversidad cultural.
- Promoción de valores universalmente aceptados.
- El Fomento de la innovación y la interdisciplinariedad.
- El Impulso de la universalidad del conocimiento.
- La Potenciación del desarrollo investigativo, científico, tecnológico, artístico y humanístico.

Como aspectos generales el Colegio Mayor de Antioquia presenta según OCDES (OCDES, 2020):

- 3268 del total de sus 3440 estudiantes provienen de los estratos 1, 2 y 3.
- 39.65 %, género masculino; 60.35 %, género femenino.
- Oferta académica compuesta por 16 programas de pregrado, 4 especializaciones y 1 maestría, que abarcan las siguientes áreas del conocimiento:
  - Ciencias Sociales y Humanas
  - Ciencias de la salud
  - Economía, Administración, Contaduría y afines
  - Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines

En el año 2020 la institución recibe su acreditación en alta calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional (MEN) por seis años, “mediante la Resolución 013165 de julio del 2020, un reto planteado en el Plan de Desarrollo 2016 – 2020 a la cabeza del entonces Rector, Doctor Bernardo Arteaga Velásquez” (Colegio Mayor de Antioquia, 2020a).



En tercer lugar, se encuentra la Institución Universitaria Pascual Bravo, la cual surge en el año 1930 con la necesidad de;

Empezar a formar personal calificado, con un aprendizaje que pudiera ayudar a mejorar el nivel de vida de las familias. El desarrollo de la industria naciente era ya una preocupación para las autoridades locales de dirigir entonces un aprendizaje hacia un oficio que permitiera al obrero, vincularse al proceso productivo.

En el año 1933 surge la idea de conformar una escuela de artes y oficios que le permitiera a las personas como vendedores y amas de casa desempeñarse en otro tipo de actividades, ya que la demanda de la industria exigía trabajadores especializados.

La Asamblea Departamental de Antioquia, por Ordenanza No. 56 del 4 de julio de 1938 cambió su nombre por “Escuela de Artes y Oficios Pascual Bravo”, en honor al héroe antioqueño, uno de los más jóvenes y epónimos gobernantes que se registran en nuestra historia. Un año más tarde, mediante Decreto 2350, el Ministerio de Educación Nacional recibe esta Institución de la Universidad de Antioquia.

En 2007, el Ministerio de Educación Nacional, mediante Resolución número 1237 del 16 de marzo de 2007, avaló la transformación del Instituto Tecnológico Pascual Bravo a Institución Universitaria, luego de analizar la información entregada por la Institución y la posterior visita de pares, encargados de hacer la verificación de la misma (Institución Universitaria Pascual Bravo, 2020b).

Como principios la institución según la Institución Universitaria Pascual Bravo (2020a), adopta de acuerdo con el Título Primero de la Ley 30 de 1992 de acuerdo con la misión institucional los siguientes:

- La Institución Universitaria Pascual Bravo orienta sus esfuerzos hacia la consolidación como centro de cultura, de ciencia y tecnología que por su naturaleza tiene una especial responsabilidad con la sociedad a la cual se debe; se compromete en la búsqueda de nuevos

conocimientos y de las soluciones a los problemas de la sociedad, con alto sentido humanístico en el marco de una concepción universal.

- La Institución Universitaria Pascual Bravo se reconoce como espacio de controversia racional, regida por el respeto a las libertades de conciencia, opinión, información, enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra. Orientadas todas por las exigencias de los criterios éticos que se traducen en una real convivencia universitaria y con una alta vocación de servicio orientada prioritariamente hacia los sectores más vulnerables de la sociedad.
- La Institución Universitaria Pascual Bravo tiene un carácter democrático y pluralista, por lo cual no limita ni restringe los derechos, libertades y oportunidades por consideraciones sociales, económicas, políticas, ideológicas, de raza, sexo o credo. Está siempre abierto a quienes en igualdad de oportunidades demuestren tener las capacidades requeridas y cumplir las condiciones académicas y administrativas exigidas.
- La Institución permeable a todas las manifestaciones del pensamiento está abierta a todos los saberes científicos y expresiones culturales y propicia la comunicación con todos los pueblos del mundo, particularmente con los países de América Latina y en especial con universidades, institutos de investigación, entidades públicas y privadas, para incorporar en los programas académicos propios los adelantos de la investigación.

Como aspectos generales el Pascual Bravo presenta según OCDES (OCDES, 2020):

- 7045 del total de sus 7268 estudiantes provienen de los estratos 1, 2 y 3.
- 76.08 %, género masculino; 23.92 %, género femenino.
- Oferta académica compuesta por 22 programas de pregrado, 1 especializaciones y 2 maestrías, que abarcan las siguientes áreas del conocimiento:
  - Economía, Administración, Contaduría y afines
  - Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines
  - Bellas Artes

De acuerdo con lo anterior, con el fin de mantener y mejorar la calidad, el desempeño y el rendimiento de las tres IES, así como aumentar su cobertura en pro de mejorar el desempeño

regional y su economía. Adicionalmente, en los entornos educativos superiores intervienen dos tipos de conocimiento: el conocimiento académico y el conocimiento organizacional. El conocimiento académico es el propósito principal de la educación superior, mientras que el conocimiento organizacional se refiere al conocimiento del negocio general de una institución, sus fortalezas y debilidades, el mercado al que sirve y los factores críticos para el éxito organizacional, por lo que de la misma manera que en las preocupaciones comerciales, las Instituciones de Educación Superior (IES) también se han dado cuenta de la necesidad de obtener una ventaja competitiva debido a la dura competencia y la presión para enfrentar la globalización (Mohamad et al., 2013).

Por lo anterior, se hace imperativo llevar a cabo una investigación ¿Por qué la construcción de una guía de identificación de competencias contribuiría a la gestión de conocimiento del personal administrativo de las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín?

## **Preguntas de Investigación**

Las preguntas de investigación se realizan con la intención de dar un horizonte a la investigación y permiten orientar la definición del objetivo de la investigación, de acuerdo con Peña (2017) “una pregunta es el inicio y el eje de la investigación, no es solo un asunto semántico o de redacción”. Por otro lado, “la pregunta de investigación es el aspecto medular en una investigación. Su planteamiento es producto de la idea de investigación, profundización en la teoría del fenómeno de interés, revisión de estudios previos, entrevistas con expertos, entre otras” (Ramos, 2016).

De acuerdo con lo anterior, se evidencia en la literatura el cambio que se ha dado en la industria y que ha denotado la importancia del ser humano como parte primordial dentro de la organización, dónde el conocimiento tanto explícito como tácito contenido no solo en el ser sino en el hacer (competencias y habilidades) es uno de los activos vitales y para el cual una gestión adecuada promueve al mejoramiento del desempeño y la ventaja competitiva. Las 3 IES adscritas al municipio de Medellín son parte fundamental del desempeño de la ciudad y por ello una guía que permita la correcta gestión de las competencias del personal administrativo puede ser de gran valor para la

mejora continua de las mismas. Es por ello por lo que se plantean las siguientes preguntas de investigación:

### **Preguntas de investigación**

1. ¿Qué elementos teóricos para la identificación de competencias permitirían la gestión de conocimiento del personal administrativo de las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín?
2. ¿Qué elementos teóricos de la gestión de conocimiento contribuirían a la propuesta de guía para la definición de competencias del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín?
3. ¿Cuáles son los aspectos internos específicos de los procesos de gestión **existente** dentro las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín para la identificación de competencias del personal administrativo?

## OBJETIVOS

### Objetivo General

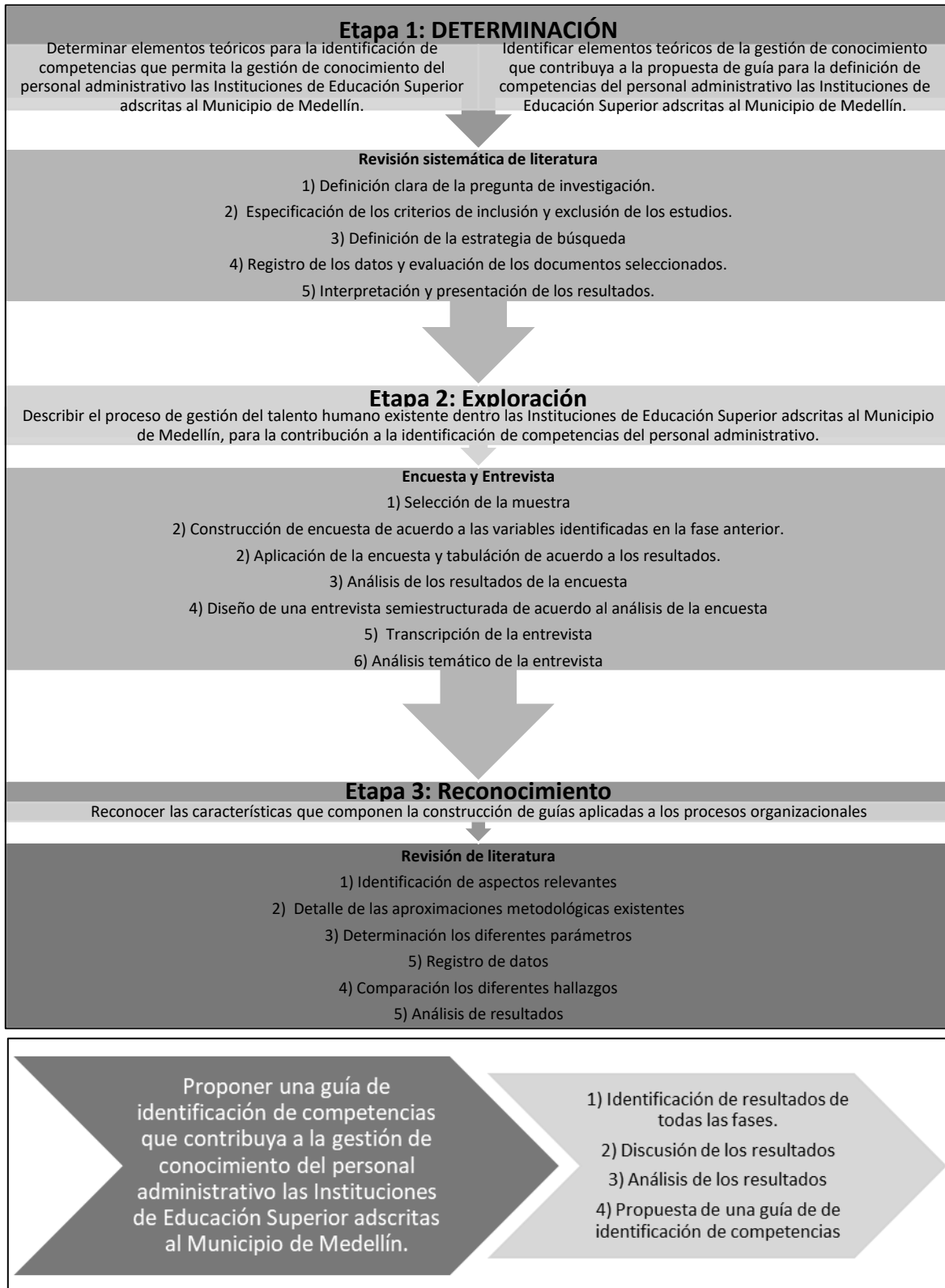
Proponer una guía de identificación de competencias que contribuya a la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín.

### Objetivos Específicos

1. Determinar elementos teóricos para la identificación de competencias que permita la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín.
2. Identificar elementos teóricos de la gestión de conocimiento que contribuya a la propuesta de guía para la definición de competencias del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín.
3. Describir el proceso de gestión del talento humano existente dentro las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín, para la contribución a la identificación de competencias del personal administrativo.
4. Reconocer las características que componen la construcción de guías aplicadas a los procesos organizacionales.

En este sentido, de acuerdo con los objetivos desarrollados y con el fin de dar respuesta a los mismos. Este proyecto corresponde a una investigación aplicada, la cual según Vargas (2009) se trata “de caracterizar, porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación”. Además, este proyecto fue de tipo exploratorio descriptivo con enfoque mixto y ha sido abordado en 4 etapas que comprenden; una primera etapa de determinación, que permitió dar respuesta a los objetivos específicos 1 y 2; la segunda etapa que fue de exploración, con el fin de dar respuesta al objetivo específico 3; una tercera etapa de reconocimiento, con la que se dio cumplimiento al objetivo específico 4. De acuerdo con lo anterior, a partir de los resultados de cada etapa se pudo dar cumplimiento al objetivo general. Dicho proceso se puede visualizar en la Ilustración 1, con la consolidación esquemática de la metodología.

Ilustración 1: Proceso metodológico para el proyecto de investigación



Fuente: elaboración propia

# **1. Contextualización del sector educativo en Colombia**

## **1.1. Introducción**

En los apartados anteriores, se presentaron y sintetizaron la problemática, existente actualmente en cuánto a las competencias y capacidades requeridas por las organizaciones y la organización y distribución de roles dentro de las mismas de acuerdo con las necesidades que se tienen en un puesto o lugar de trabajo determinado dentro de la organización. Se presentaron los antecedentes y se justificó porque la importancia de estudiar las competencias desde la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior (IES) en la ciudad de Medellín. Se presentó el objetivo y la importancia del rol que tienen las IES dentro de la sociedad actual y como la manera en que las mismas son generadoras de competencias y profesionales que permiten el avance de la sociedad actual, incluyendo además las cifras actuales de la comunidad que está conformando a las 3 IES adscritas a la ciudad de Medellín y su importancia dentro del contexto local.

Con el fin de tener un contexto más claro sobre el sector educativo, se presentan en este capítulo algunas definiciones propuestas por diferentes autores, además de algunas reglamentaciones que permiten situar de forma más clara, como se constituyen las instituciones educativas y la composición del sector a nivel nacional, departamental y local. Adicionalmente, se presentan a continuación algunos datos también del sector, con lo cual, en este capítulo se logra identificar los diferentes factores, características, cualidades y algunas falencias del sector, además de la conformación del sector tanto privado como público, a partir de lo cual se facilita el análisis de los próximos capítulos y adicionalmente se genera el conocimiento necesario para entender el sector desde sus diferentes características. Finalmente, este capítulo contribuye a la identificación del sector y aspectos fundamentales que permiten comprender su dinámica y factores específicos sobre las 3 IES abordadas que aportan a alcance del objetivo general.

## **1.2. Contexto sector educativo en Colombia**

### **1.2.1. Elementos normativos de la Educación Superior en Colombia**

La educación en Colombia está conformada y vigilada por medio del Ministerio de Educación Nacional MEN, el cual es el encargado de:

Liderar la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas educativas, para cerrar las brechas que existen en la garantía del derecho a la educación, y en la prestación de un servicio educativo con calidad, esto en el marco de la atención integral que reconoce e integra la diferencia, los territorios y sus contextos, para permitir trayectorias educativas completas que impulsan el desarrollo integral de los individuos y la sociedad (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2020b).

En el mismo se define de acuerdo con otras entidades públicas aplicables al sector Educación un Normograma compuesto por; Leyes, Decretos, Resoluciones, Directivas y Circulares, entre otros documentos que permiten la regulación y estandarización de las diferentes acciones que permitan la transparencia en el mismo. Una de las normativas más importantes es el DURSE (Decreto Único Reglamentario del Sector Educación), el cual indica que de acuerdo con el Artículo 1.1.1.1 del Ministerio de Educación Nacional como entidad que encabeza el sector educativo tiene como objetivos:

**Según el Decreto 1075 de (2015) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación.**

1. Establecer las políticas y los lineamientos para dotar al sector educativo de un servicio de calidad con acceso equitativo y con permanencia en el sistema.
2. Diseñar estándares que definan el nivel fundamental de calidad de la educación que garantice la formación de las personas en convivencia pacífica, participación y responsabilidad democrática, así como en valoración e integración de las diferencias para una cultura de derechos humanos y ciudadanía en la práctica del trabajo y la recreación para lograr el mejoramiento social, cultural, científico y la protección del ambiente.



3. Garantizar y promover, por parte del Estado, a través de políticas públicas, el derecho y el acceso a un sistema educativo público sostenible que asegure la calidad y la pertinencia en condiciones de inclusión, así como la permanencia en el mismo, tanto en la atención integral de calidad para la primera infancia como en todos los niveles: preescolar, básica, media y superior.
4. Generar directrices, efectuar seguimiento y apoyar a las entidades territoriales para una adecuada gestión de los recursos humanos del sector educativo, en función de las políticas nacionales de ampliación de cobertura, mejoramiento de la calidad y la eficiencia del servicio educativo y la pertinencia.
5. Orientar la educación superior en el marco de la autonomía universitaria, garantizando el acceso con equidad a los ciudadanos colombianos, fomentando la calidad académica, la operación del sistema de aseguramiento de la calidad, la pertinencia de los programas, la evaluación permanente y sistemática, la eficiencia y transparencia de la gestión para facilitar la modernización de las instituciones de educación superior e implementar un modelo administrativo por resultados y la asignación de recursos con racionalidad de los mismos.
6. Velar por la calidad de la educación, mediante el ejercicio de las funciones de regulación, inspección, vigilancia y evaluación, con el fin de lograr la formación moral, espiritual, afectiva, intelectual y física de los colombianos.

#### Concordancias

7. Implementar mecanismos de descentralización, dotando al sector de los elementos que apoyen la ejecución de las estrategias y metas de cobertura, calidad, pertinencia y eficiencia.
8. Propiciar el uso pedagógico de medios de comunicación como por ejemplo radio, televisión e impresos, nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en las instituciones educativas para mejorar la calidad del sistema educativo y la competitividad de los estudiantes del país.
9. Establecer e implementar el Sistema Integrado de Gestión de Calidad- SIG, articulando los procesos y servicios del Ministerio de Educación Nacional, de manera armónica y complementaria con los distintos componentes de los sistemas de gestión de la calidad, de

control interno y de desarrollo administrativo, con el fin de garantizar la eficiencia, eficacia, transparencia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos y fines sociales de la educación.

10. Establecer en coordinación con el Ministerio de Protección Social los lineamientos de política, así como regular y acreditar entidades y programas de formación para el trabajo en aras de fortalecer el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo- SNFT (Decreto 5012 de 2009, artículos 1o).

### **1.2.2. Distribución y composición del sector educativo**

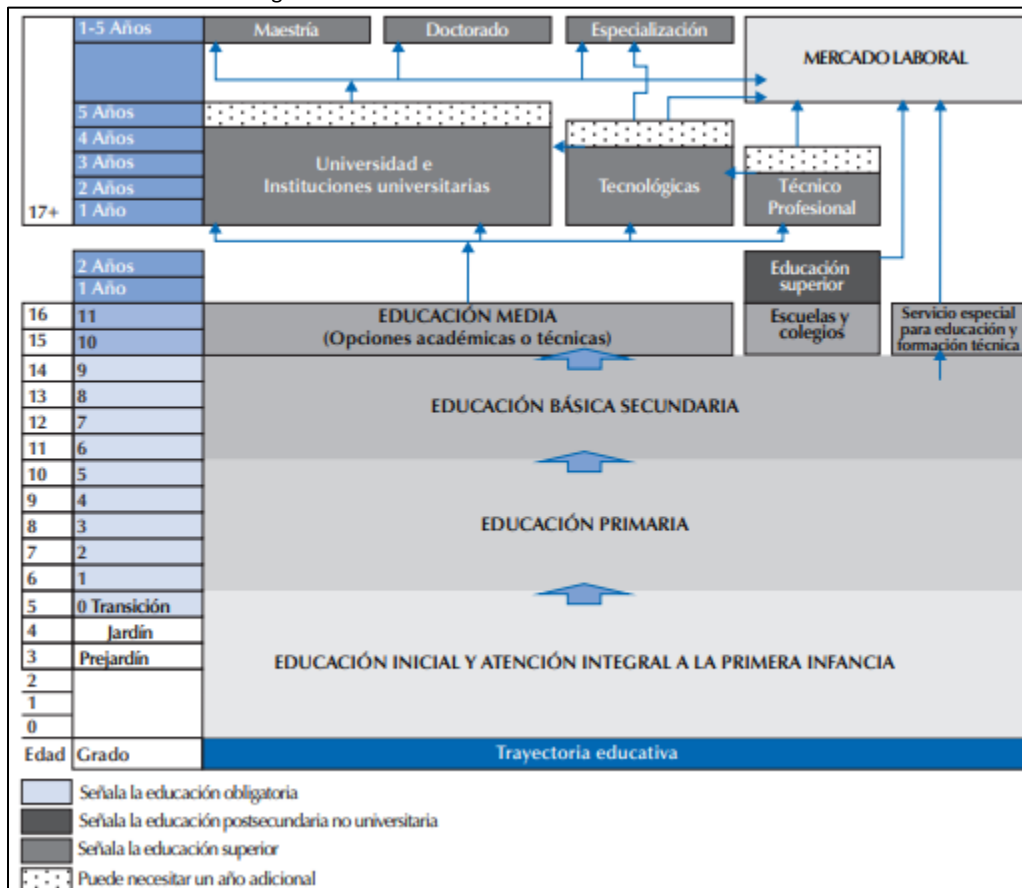
En Colombia el sector educativo está conformado de acuerdo con el MEN (2020d) por:

- Educación inicial: Que se compone de, la educación inicial y la atención integral a la primera infancia, la educación preescolar, educación básica (cinco grados en primaria y 4 grados en secundaria).
- Educación media: dos grados que otorgan el título de bachiller
- Educación superior: educación técnica, tecnológica, profesional y posgrado (maestría y doctorado)
- Educación para el trabajo y el talento humano: formación en competencias

El sistema de educación anteriormente descrito se puede ver representado por etapas en la Figura 6. Sin embargo, a pesar que existir tal estructura y que en Colombia la educación es un derecho ciudadano y una prioridad del gobierno, para el año 2013 según datos del Banco Mundial (2019), Colombia tenía una población de aproximadamente 46.495.492 habitantes, de los cuales en total para el mismo año según la OCDE (2016) se encontraban 197.264 niños matriculados en pre jardín y jardín, 800.052 en transición en transición y adicionalmente, se indica que aproximadamente un millón de niños entre los 3 y los 6 años para el mismo año no fueron inscritos en educación formal. Adicionalmente, para el 2014 aproximadamente 7,5 millones de estudiantes se matricularon en educación básica (primaria y bachillerato), aproximadamente, 1,1 millones de jóvenes se encontraron inscritos para el año 2014 en educación media , sin embargo, la esperanza de vida

escolar en Colombia es de tan solo 13 años, esto quiere decir que muchos de los estudiantes que acceden al sistema de educación básica en el país no logran culminar y obtener el título de bachiller académico, lo cual indica que tan solo una minoría de los mismos logran acceder a educación superior.

Figura 6: Estructura del sistema educativo en Colombia



Fuente: tomado de (OCDE, 2016)

De acuerdo con lo anterior, la educación superior en Colombia se imparte de la siguiente manera según el MEN (2020c):

El nivel de pregrado está conformado por tres niveles de formación:

- Nivel Técnico Profesional (relativo a programas Técnicos Profesionales).
- Nivel Tecnológico (relativo a programas tecnológicos).
- Nivel Profesional (relativo a programas profesionales universitarios).

La educación de posgrado comprende los siguientes niveles:

- Especializaciones (relativas a programas de Especialización Técnica Profesional, Especialización Tecnológica y Especializaciones Profesionales).
- Maestrías.
- Doctorados.

Los niveles anteriormente descritos son impartidos por Instituciones de Educación Superior (IES), las cuales son aquellas entidades que cuentan de acuerdo con la normativa con un reconocimiento oficial como institución al servicio público de la educación superior en Colombia. Dichas instituciones se clasifican según 2 aspectos fundamentales que son; según el carácter académico y según su naturaleza jurídica, tal como lo indica el MEN (2020a):

Según su carácter académico, el cual define la competencia y oferta de programas según modalidad académica, las Instituciones de Educación Superior (IES) se clasifican en:

- Instituciones Técnicas Profesionales
- Instituciones Tecnológicas
- Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas
- Universidades

Ese último carácter académico (el de universidad) lo pueden alcanzar por mandato legal (Art. 20 Ley 30) las instituciones que, teniendo el carácter académico de instituciones universitarias o escuelas tecnológicas, cumplan los requisitos indicados en el artículo 20 de la Ley 30 de 1992, los cuales están desarrollados en el Decreto 1212 de 1993.

Las modalidades de formación a nivel de pregrado en educación superior son:

- Modalidad de Formación Técnica Profesional (relativa a programas técnicos profesionales)
- Modalidad de Formación Tecnológica (relativa a programas tecnológicos)
- Modalidad de Formación Profesional (relativa a programas profesionales)

De acuerdo con el carácter académico, y como está previsto en la Ley 30 de 1992, y en el artículo 213 de la Ley 115 de 1994, las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen la capacidad legal para desarrollar los programas académicos así:

Instituciones técnicas profesionales:

- a nivel de pregrado: programas técnicos profesionales.
- a nivel de posgrado: especializaciones técnicas profesionales.

Instituciones tecnológicas:

- a nivel de pregrado: programas técnicos profesionales y programas tecnológicos.
- a nivel de posgrado: especializaciones técnicas profesionales y especializaciones tecnológicas.

Instituciones universitarias o escuelas tecnológicas:

- a nivel de pregrado: programas técnicos profesionales, programas tecnológicos y programas profesionales.
- a nivel de posgrado: especializaciones técnicas profesionales, especializaciones tecnológicas y especializaciones profesionales.

Podrán, igualmente, obtener autorización ministerial para ofrecer y desarrollar programas de maestría y doctorado, las instituciones universitarias y escuelas tecnológicas que cumplan los presupuestos mencionados en el parágrafo del artículo 21 de la Ley 30 de 1992 indicados en la norma.

Universidades:

- a nivel de pregrado: programas técnicos profesionales, programas tecnológicos y programas profesionales.
- a nivel de posgrado: especializaciones técnicas profesionales, especializaciones tecnológicas, especializaciones profesionales y maestrías y doctorados, siempre que cumplan los requisitos señalados en los artículos 19 y 20 de la Ley 30 de 1992.

De acuerdo con su naturaleza jurídica, las instituciones de educación superior se definen como privadas o públicas de la siguiente manera de acuerdo con el MEN (2020a):

Las instituciones de educación superior de origen privado deben organizarse como personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria. Estas últimas aún no han sido reglamentadas.

Las instituciones de educación superior públicas o estatales se clasifican, a su vez en:

- Establecimientos públicos
- Entes universitarios autónomos

### **1.3. Educación superior en Antioquia**

El departamento de Antioquia cuenta con diferentes instituciones adscritas al departamento, entre las cuales se encuentran; La Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia, la Universidad de Antioquia, la Institución Universitaria Digital de Antioquia y el Politécnico Jaime Isaza Cadavid.

Según datos del Ministerio de Educación (2013) para el año 2012 el departamento tuvo una cobertura en educación de 286616 estudiantes teniendo en cuenta jóvenes entre los 17 y los 21 años de edad, de los cuales 184224 se matricularon en instituciones oficiales y 102392 corresponden a matriculas de instituciones privadas, teniendo en cuenta que para el mismo años la población entre el rango de edades mencionado fue de 574568, la tasa de cobertura en educación para el departamento fue de 47,6% esto quiere decir que 52,4% de esta población quedo por fuera del sistema de educación superior y adicionalmente la tasa de deserción para ese mismo año fue de 11,4%. Es una tasa alta teniendo en cuenta que para el mismo año la tasa de deserción estudiantil total para el país, entre los jóvenes comprendidos en ese mismo rango de edad y para ese año fue de 11,1% y la población total del país que no se matriculó en educación superior para los jóvenes comprendidos en ese mismo rango de edad fue de 57,7%.

Sin embargo, el departamento ha generado diferentes estrategias en los últimos años que le han permitido mejorar los indicadores de permanencia, reduciendo la deserción estudiantil, ha aumentado la cobertura en los diferentes municipios que le han permitido llegar a más jóvenes y lograr reducir la brecha de analfabetismo en los municipios de la región. Por ejemplo, para el año 2020, el departamento se acogió a la estrategia de matrícula cero, con lo cual se otorgaron cerca de 8.000 millones de pesos que beneficiaron aproximadamente a 13.600 estudiantes procedentes de los 117 municipios no certificados del Departamento, Apartadó, Turbo y Rionegro, así como los estudiantes procedentes de otros departamentos, con lo cual ninguno de los estudiantes que lograron ser acogidos tuvo que pagar la matrícula en el segundo período del año 2020 (Gobernación de Antioquia, 2020a).

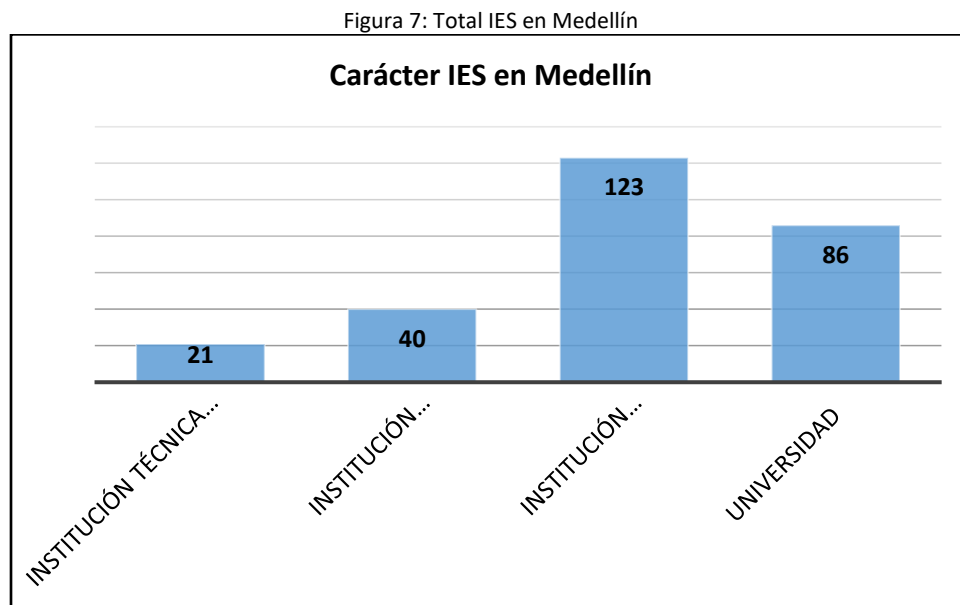
Adicionalmente, el departamento cuenta con diferentes estrategias, como las becas mejores bachilleres, el cual es un programa busca la permanencia en la educación superior por medio de un mecanismo de financiación para los mejores bachilleres de las instituciones de educación públicas para todos los municipios priorizados del departamento por medio del programa de Desarrollo con Enfoque Territorial del departamento de Antioquia, cubriendo programas bajo la modalidad de: formación técnica profesional, tecnológica y universitaria (Gobernación de Antioquia, 2020b).

Con las estrategias anteriormente señaladas, el departamento ha logrado aumentar su cobertura, teniendo para el año 2019 un total de 4193292 estudiantes en las diferentes instituciones de educación superior adscritas al departamento, esto comprendiendo tanto el primer como el segundo semestre, según datos del SNIES (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, 2020).

Además, para el año 2020 la agencia de educación superior SAPIENCIA firmó un convenio con el Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA) que permitió también cubrir la matrícula de algunos estudiantes tanto del municipio de Medellín como de los municipios pertenecientes al Área Metropolitana, “para la administración y pagos de recursos para fondos, tanto a nivel de pregrado como posgrado, por valor superior a los \$102.000 millones para el otorgamiento de créditos condonables y becas destinadas a estratos 1, 2 y 3 de Medellín y algunos municipios del Área Metropolitana” dicho convenio se firmó por 12 años (Valora Analitik, 2020).

## 1.4. Instituciones de Educación Superior en Medellín

Medellín cuenta con 270 instituciones dedicadas a la formación en educación superior de acuerdo con el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES (2021), entre las cuales se encuentran instituciones que ofrecen formación técnica, formación tecnológica, instituciones universitarias y escuelas tecnológicas y universidades, de acuerdo con la base de datos del SNIES dichas instituciones se encuentran caracterizadas en la ciudad de Medellín tal como se observa en la Figura 7:



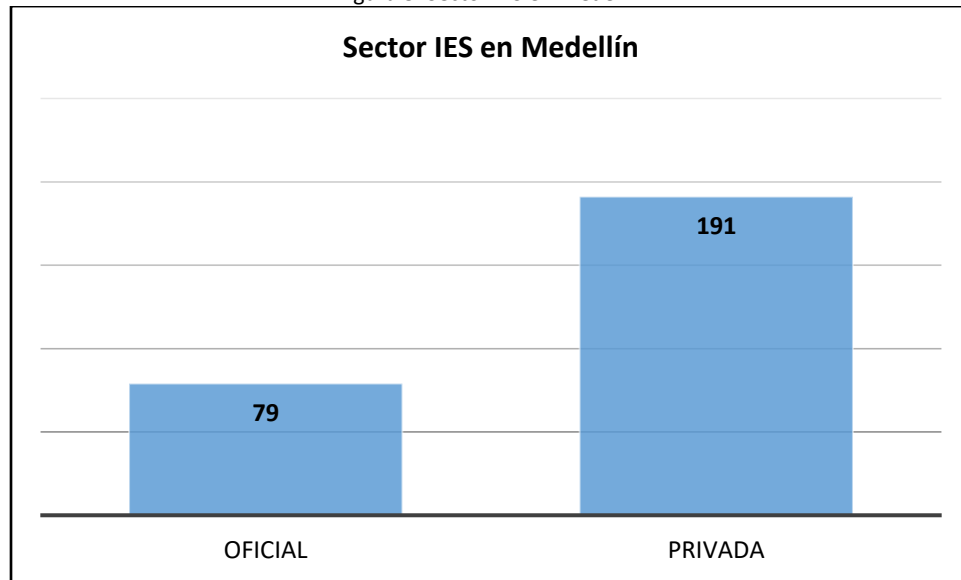
Fuente: elaboración propia a partir del SNIES (2021)

Cabe resaltar que las anteriores instituciones son únicamente aquellas que legalmente están reconocidas como IES ante el Ministerio de Educación y que se encuentran dentro las mismas aquellas cuya sede principal corresponde a la ciudad de Medellín o que son seccionales de otra ciudad o departamento.

De las anteriores 270 IES presentadas 191 corresponden a instituciones privadas y 79 son públicas, tal como se muestra en la Figura 8:



Figura 8: Sector IES en Medellín

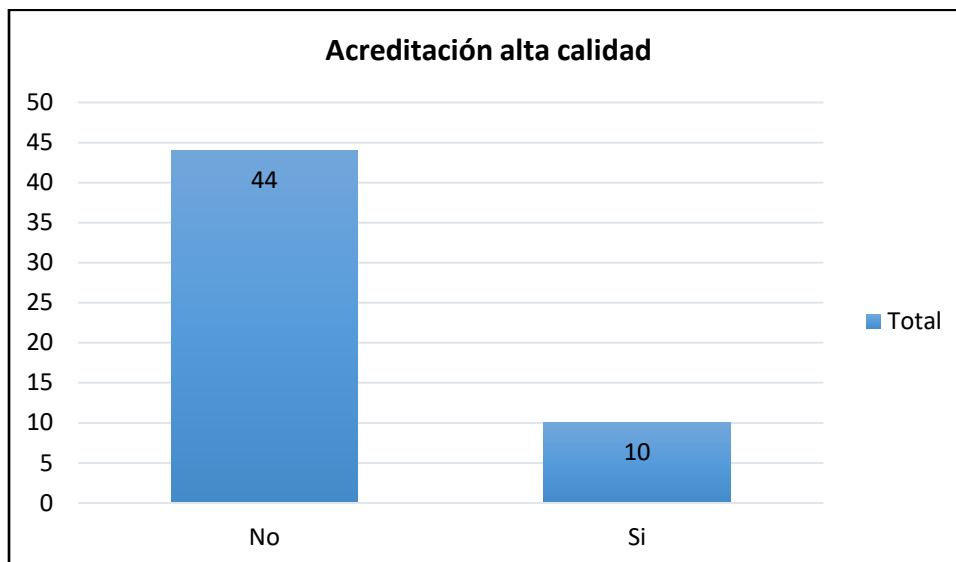


Fuente: elaboración propia a partir del SNIES (2021)

Sin embargo, de todas estas IES, la mayoría no cuentan con registro calificado y mucho menos con acreditación en alta calidad. En la ciudad solo existen 9 instituciones que cuentan con acreditación en alta calidad, de hecho, tan solo 54 de estas instituciones cuentan con registro calificado y tan solo 10 cuentan con registro de alta calidad, como se observa en la

Figura 9.

Figura 9: Instituciones acreditadas y no acreditadas en Medellín



Fuente: elaboración propia a partir de SNIES (2021)

De las anteriores instituciones, aquellas que cuentan con acreditación en alta calidad son las presentadas en la Tabla 1:

Tabla 1: IES acreditadas en alta calidad en Medellín

NOMBRE_INSTITUCIÓN	PRINCIPAL_SECCIONAL	NATURALEZA_JURÍDICA	SECTOR	CARÁCTER_ACADÉMICO
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	Principal	Departamental	Oficial	Universidad
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	Principal	Fundación	Privado	Universidad
UNIVERSIDAD EAFIT-	Principal	Fundación	Privado	Universidad
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA	Seccional	Fundación	Privado	Universidad
COLEGIO MAYOR DE ANTIOQUIA	Principal	Municipal	Oficial	Institución Universitaria/ Escuela Tecnológica
UNIVERSIDAD CES	Principal	Fundación	Privado	Universidad
TECNOLOGICO DE ANTIOQUIA	Principal	Departamental	Oficial	Institución Universitaria/ Escuela Tecnológica
INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO	Principal	Municipal	Oficial	Institución Universitaria/ Escuela Tecnológica

Fuente: elaboración propia a partir de SNIES

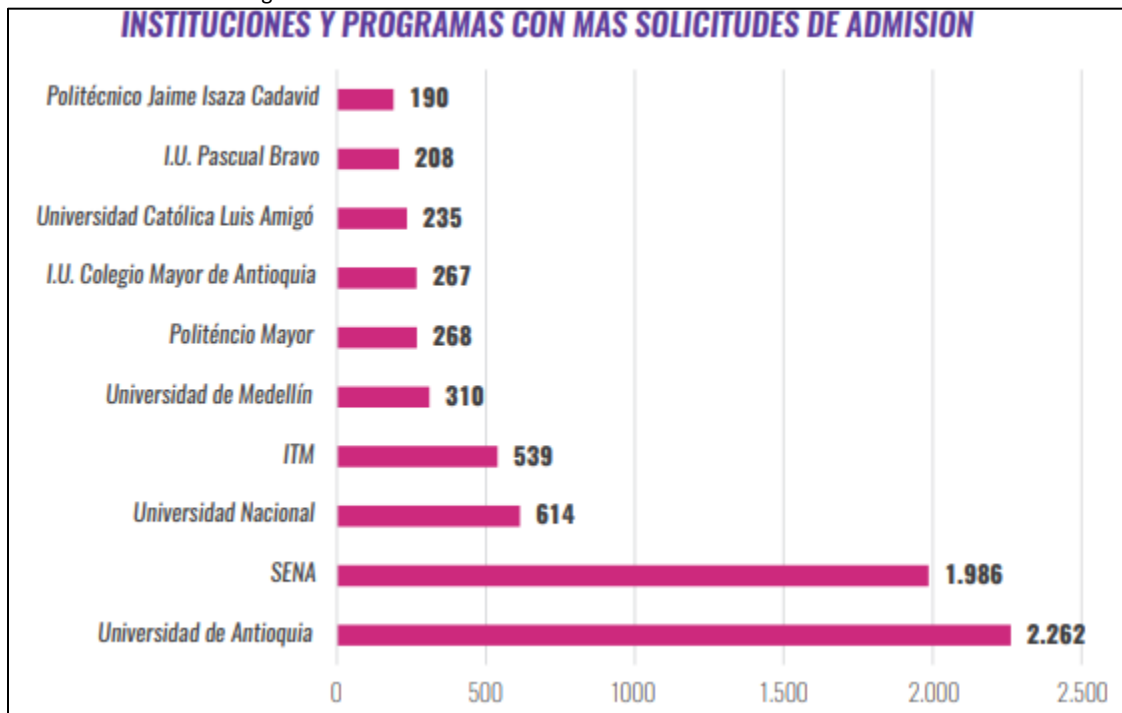
La ciudad de Medellín cuenta con 3 Instituciones adscritas al municipio que son: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, Institución Universitaria Pascual bravo, Institución Universitaria – Instituto Tecnológico Metropolitano, de las cuales, como se pudo observar en la tabla anterior, 2 de ellas se encuentran acreditadas en alta calidad y 1 se encuentra en proceso de acreditación. Estas 3 instituciones han logrado no solo aumentar la cobertura sino que de la mano de otros entes administrativos han generado diferentes estrategias que permiten aumentar la

cantidad de estudiantes matriculados en la ciudad, con estrategias que no solo permiten el ingreso de jóvenes estudiantes locales sino también de otras regiones del país (Alcaldía de Medellín, 2020a).

### 1.4.1. Instituciones Universitarias adscritas al municipio de Medellín

Para el año 2018, las 3 IES adscritas al municipio de Medellín se encontraron entre las instituciones con mayor cantidad de solicitudes de admisión como se observa en la:

Figura 10: Instituciones de acuerdo con las solicitudes de admisión



Fuente: elaboración propia a partir del reporte de Observatorio de educación superior en Medellín (Alcaldía de Medellín, 2019).

De acuerdo con la gráfica anterior, a nivel local, el ITM ocupó el cuarto lugar, el Pascual Bravo y el Colegio Mayor por su parte ocuparon el séptimo y noveno lugar. Es por lo anterior, que se reconoce la labor de dichas instituciones, al generar estrategias de inclusión dónde se abarca a diferentes

tipos de poblaciones como son; mujeres, población en situación de discapacidad, madres cabezas de familia, personas que viven en zonas de alta conflicto, etc.

De hecho, con la estrategia generada por la alcaldía de Medellín y Sapiencia llamada matrícula cero se garantizó el pago matrícula para aproximadamente 24 mil estudiantes, con una inversión de “un valor cercano a los \$20.500 millones de pesos, con la Matrícula Cero se asegurará la permanencia de los estudiantes en el segundo semestre de 2020” (Alcaldía de Medellín, 2020b). De esta misma manera se realizó dicho beneficio por segundo semestre consecutivo para el primer semestre de 2021, dónde la inversión fue de \$24.900 millones para favorecer al 100 % de los estudiantes de pregrado que no tengan otro beneficio para su matrícula, teniendo en total un aproximado de más 28600 estudiantes en las 3 IES adscritas al municipio de Medellín (Colegio Mayor de Antioquia, 2021).

#### **1.4.2. Agencia de Educación Superior de Medellín -Sapiencia-**

Por su parte Sapiencia como se mencionó anteriormente en el planteamiento del problema, es la Agencia de Educación Superior de Medellín, entre sus funciones se encuentran, de acuerdo con (Medellín Joven, 2020):

- Liderar la implementación de la política pública de educación superior, y establecemos los parámetros técnicos cuantitativos y cualitativos que contribuyan al cumplimiento del objeto institucional de la Agencia.
- Determinar de acuerdo con la política pública de educación superior que se defina, manteniendo la naturaleza jurídica de las instituciones que conforman el sistema de educación pública superior del municipio de Medellín, los planes y programas del sistema.
- Promover una mayor eficiencia, transparencia y optimización de los recursos públicos y una prestación especializada, coordinada y complementaria de las instituciones públicas intervinientes, acorde con las políticas de desarrollo integral del Municipio de Medellín, del departamento de Antioquia y del país que contribuya al mejoramiento del acceso, calidad y equidad de la educación superior del municipio.

- Administrar y controlamos el sistema de información del sistema de instituciones públicas de educación superior del Municipio.
- Estructurar, contratamos y ejecutamos directa, indirectamente o a través de las mismas instituciones públicas del sistema de la educación superior de Medellín, los proyectos estratégicos que conjuntamente se determinen con las instituciones intervinientes para la administración, operación y control eficiente del Sistema de Instituciones Públicas de Educación Superior de Medellín.
- Coordinar con las instituciones públicas de educación superior de Medellín, la entrega y recibo interinstitucional según el caso, de los bienes, productos o áreas físicas asociados a los proyectos estratégicos requeridos por el sistema y contratados por la Agencia en cumplimiento de lo dispuesto en el numeral anterior.
- Definir los criterios técnicos generales para la asignación de los recursos del sistema de instituciones públicas de educación superior de Medellín buscando una mayor eficiencia en su distribución y uso.
- Promover la articulación de las actividades y proyectos de organizaciones nacionales e internacionales con las políticas de educación superior y establecemos alianzas para fortalecer la gestión del Municipio de Medellín y de las instituciones que integran el sistema.
- Absolver consultas de carácter general relacionadas con la educación superior del Municipio de Medellín.
- Emitir concepto técnico sobre los convenios, acuerdos, proyectos o acciones propuestas por organismos internacionales y gobiernos extranjeros en materia de educación superior; buscamos oportunidades de cooperación y coordinamos la participación de las instituciones del sistema en escenarios internacionales especializados en educación superior.
- Hacer seguimiento a la prestación del servicio de las instituciones públicas que integran el sistema de educación superior de Medellín e informamos semestralmente los resultados al Concejo de Medellín y a la comunidad en general.
- Implementar y operativizamos la política de acceso a la educación superior de los estudiantes de escasos recursos económicos, administrando integralmente los fondos

municipales que apalancan financieramente dicha política, regulando y/o reglamentando los mismos.

- Prestar servicios complementarios a las instituciones de Educación Superior de carácter público y privado del Valle de Aburrá y promovemos su trabajo en sinergia con las IES del sub-sistema del Municipio de Medellín.
- Apoyar técnicamente a la secretaria de Educación de Medellín en el cumplimiento de las funciones delegadas por el Ministerio de Educación de habilitación y control de las instituciones de carácter privado relacionadas con educación post secundaria.

## **1.5. Conclusiones**

Se pueden evidencia la mejora en la cobertura de educación a nivel tanto departamental como municipal de acuerdo con los diferentes indicadores presentados, incrementando el número de estudiantes matriculados en los años presentados.

Debido a la calidad exigida para las instituciones se puede observar que la cantidad total de instituciones que ofrecen servicios de educación superior comparada con la cantidad de instituciones en la ciudad que cuentan con acreditación en alta calidad e incluso con el registro calificado presenta una diferencia considerable, esto es un indicador a resaltar debido a que si bien las 3 IES adscritas al municipio no se encuentran acreditadas en alta calidad, si cuentan con registro calificado y 2 de ellas están acreditadas en alta calidad. Es un factor altamente relevante dado que demuestra el gran esfuerzo realizado por las 3 instituciones en tener los más altos estándares para brindar educación de calidad.

Lo anterior ha sido posible a partir de las diferentes estrategias realizadas por la alcaldía y los diferentes entes municipales y gubernamentales que han permitido generar oportunidades de educación a la población en general, reduciendo las diferentes barreras que se pueden presentar en materia económica y de acceso debido a los limitados recursos económicos que pueden presentarse. Adicionalmente, aunque aún no se tienen cifras exactas de la población total

matriculada en los últimos años, la cantidad de población beneficiada por la estrategia matricula cero genera un impacto muy alto para la ciudad, donde además se entregan mayor cantidad de profesionales que se estarán formando para responder a las necesidades industriales y sociales de la ciudad y del Área Metropolitana principalmente.

Según lo presentado anteriormente, este capítulo permite generar un panorama y respuesta al porque se han seleccionado estas tres IES específicamente y la relevancia que tiene este estudio al ser realizado en tres instituciones que generan tanto impacto no solo en la ciudad sino en todo el departamento, teniendo en cuenta que gran parte de la población de toda el área metropolitana se encuentran estudiando en estas tres instituciones. Adicionalmente, el reconocimiento del estado de la educación superior puede evidenciar la necesidad de generar mayores estrategias para contribuir al apoyo en los procesos de gestión de este sector.

Finalmente, el reconocimiento de la importancia en mejorar la educación superior por parte de las industrias y del estado, permite evidenciar la necesidad de generar mejores estrategias y plantear más actividades enfocadas en la mejora de la calidad de las instituciones, de tal manera que se pueda contribuir a la mejora de los procesos en el sector educativo. Además, es importante resaltar que el hecho de que las tres IES adscritas al municipio de Medellín estén constituidas como Instituciones Universitarias/Escuela Tecnológica, indica que este tipo de instituciones conforman una parte del sector que como lo indica Macías (2014, p. 94) “van en crecimiento en sus procesos misionales inclinadas un poco más a desarrollar la docencia; sin embargo, se notan avances en otros procesos misionales tales como la investigación, internacionalización, extensión”.

## **2. Elementos teóricos sobre competencias y gestión del conocimiento que contribuya a la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín.**

### **2.1 Introducción**

En los capítulos anteriores, se pudieron observar algunos indicadores, definiciones y aspectos legales respecto a la población objeto de este estudio. Se evidenció la problemática en cuanto al acceso y permanencia de la educación superior del país y específicamente se evidencio una contextualización general de la composición del sector educativo en el país y cuales instituciones de educación superior componen la ciudad, pudiendo observar de forma simple una breve caracterización de las IES que se encuentran localizadas en la ciudad de Medellín. Se visualizaron las diferentes funciones que cumple la Agencia de Educación Superior en la ciudad y el impacto generado por las diferentes estrategias en cuanto a acceso y permanencia en la educación superior. Sin embargo, es necesario visualizar desde el aspecto de competencias y gestión del conocimiento cuales son los factores que afectan el funcionamiento de estas instituciones desde el aspecto administrativo y la ejecución de las funciones que a este le corresponden, lo anterior desde la visión de los autores y desde una perspectiva académica e investigativa.

Con el fin de llevar a cabo una identificación de variables que permitan detectar los factores que están envueltos en la parte de competencias y gestión del conocimiento como problemática principal de esta investigación, es necesario realizar en primera instancia una revisión sistemática de literatura (RSL) a partir de la cual se encuentren evidencias de anteriores estudios y de la problemática vista desde otros aspectos por parte de los investigadores, dónde se puedan ver



reflejadas a partir de las variables encontradas, cuales las líneas de investigación futuras y los posibles ejes de acción y solución. La RSL es una metodología que parte de una pregunta de investigación central y la definición de una estrategia de búsqueda a partir de criterios clave de calidad que permiten mayor validez y rigurosidad a la investigación. Posteriormente, se presentan los resultados y análisis de estos, resaltando las variables encontradas que permiten la construcción de una guía para la identificación de competencias que contribuya a la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín.

## **2.2 Metodología: revisión sistemática de literatura (RSL)**

Con el fin de reconocer los diferentes conceptos, factores y variables involucrados en la identificación de competencias y elementos teóricos de la gestión de conocimiento que contribuya a la propuesta de guía para la definición de competencias del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín se hace preciso identificar los diferentes aportes realizados hasta ahora sobre ambos conceptos y los avances existentes en la literatura que han aportado conocimiento relevante al respecto. De acuerdo con lo anterior, se construyó una base de datos en Microsoft Excel dónde se almacenaron todos los hallazgos y datos relevantes para el alcance del objetivo y a partir de los cuales se podrá proponer dicha guía.

La revisión sistemática de literatura es una metodología rigurosa que permite reducir el sesgo en la investigación, de acuerdo con Beltrán (2005), las RSL son diseños metodológicos de investigación observacionales y retrospectivos que extractan investigaciones previas. Por otro lado, son investigaciones sistemáticas ya que se realizan de forma organizada, estructurada y constante (J. D. Velásquez, 2015), esto permite obtener hallazgos lógicos dada la calidad y proceso metodológico utilizado para la extracción y análisis de los datos utilizados (B. Moreno, Muñoz, Cuellar, Domancic, & Villanueva, 2018). Finalmente, con la RSL se da rumbo lógico a la investigación puesto que se combinan aspectos cualitativos y cuantitativos de los hallazgos, además de que permite la identificación de variables y factores relacionados con la pregunta de investigación (Manterola, Astudillo, Arias, & Claros, 2013).

De acuerdo con Beltrán (2005), los pasos para llevar cabo una revisión sistemática de literatura son los siguientes:

- 1) Definición de una pregunta de investigación clara: según el objetivo general de la investigación se plantea la siguiente pregunta ¿Cuáles son los elementos teóricos que permiten la construcción de una guía para la identificación de competencias que contribuirá a la gestión de conocimiento del personal administrativo de las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín? Con esta pregunta se contribuye a la solución del objetivo general y al desarrollo de la metodología RSL.
- 2) Especificación de los criterios de inclusión y exclusión de los estudios: con la finalidad de obtener los resultados más actualizados y relevantes, orientados a dar respuesta a la pregunta de investigación, se tuvieron en cuenta únicamente artículos que traten sobre el tema de competencias y de gestión del conocimiento, además solo se tuvieron en cuenta artículos cuya publicación se encuentre en el rango de tiempo de 2010 a 2021.
- 3) Definición de la estrategia de búsqueda: teniendo en cuenta el planteamiento y la definición de los criterios que se deben tener en cuenta en la estrategia de búsqueda para obtener resultados cercanos al tema de investigación, se define la siguiente estrategia:
  - La base de datos seleccionada ha sido: Scopus, el motivo de esta selección es que dicha base de datos cuenta con revistas de alto impacto a nivel internacional y abarcan todos los campos del conocimiento.
  - Definición de la ecuación(es) de búsqueda: de acuerdo con las necesidades y las características de las bases de datos seleccionadas, se definieron entonces las ecuaciones de búsqueda para cada base de datos.

- 4) Registro de los datos y evaluación de los documentos seleccionados: según los datos y resultados arrojados por las diferentes bases de datos, la selección de los artículos se realizará teniendo en cuenta los siguientes criterios:
- Las revistas en las cuales han sido publicados los artículos debían tener asignados de acuerdo con la plataforma web Scimago Journal & Country Rank los cuartiles Q1, Q2, Q3 y Q4. Lo anterior con el fin de otorgar mayor calidad y confiabilidad a la investigación. Sin embargo, debido a que existieron otros artículos con información relevante para la investigación de tipo “Proceedings” también han sido seleccionados, teniendo en cuenta que los mismos se encontraron también en Scopus y que estos si bien no tienen cuartil asignado, si cuentan con SJR o índice H.
  - Los artículos correspondieron únicamente a las áreas de conocimiento de las ciencias sociales, administración, ciencias computacionales, psicología e ingenierías, ya que son las que tienen relación con el tema principal del estudio.
  - Para lograr mayor acercamiento y precisión de los resultados, el contenido de los artículos debió relacionado con la gestión de conocimiento, gestión de competencias, gestión organizacional, talento humano, innovación y personal administrativo.
- 5) Interpretación y presentación de los resultados: los resultados se analizaron de acuerdo con los criterios de inclusión y exclusión previamente definidos, luego se procedió para ello con la creación de una base de datos en Excel dónde se organizó la información según unos ítems específicos, presentados posteriormente.

### **2.2.1 Necesidad de la revisión y preguntas de investigación que orientan a la RSL**

Si bien han sido varios los autores que han abordado estudios sobre las competencias necesarias para llevar a cabo funciones específicas dentro de las organizaciones y como desde la gestión de competencias se puede gestionar el recurso humano y sus capacidades, no han sido tan amplios los estudios que se han enfocado específicamente en las competencias necesarias para desempeñar funciones administrativas en las organizaciones de carácter educativo.

Por otro lado, aunque si existen estudios que han abordado las competencias y la gestión de estas en las organizaciones, pocos han llevado a cabo estudios de carácter experimental en IES específicamente en las áreas con funciones administrativas, puesto que los pocos estudios que se han llevado a cabo en esta población específica se han enfocado en las funciones de la rama docente o en las áreas de investigación y no en los cargos administrativos o de gestión. Por otro lado, no todos los estudios se enfocan en analizar las competencias específicas necesarias sino de carácter general.

Adicionalmente, algunos estudios han propuesto guías prácticas para la gestión del recurso humano y de las competencias, sin embargo, lo han realizado solo teniendo en cuenta las necesidades manifestadas por la organización o desde la gestión de roles y a partir de ello realizan una guía directa para ser llevada a un software y llevar a cabo la gestión de las mismas de manera automatizada, más no se han basado en las diferentes evidencias mostradas en la literatura para las competencias requeridas en la gestión administrativa de las IES.

Finalmente, es necesarias la revisión de literatura y las diferentes preguntas de investigación con el fin de determinar y proponer una guía que permita la gestión del recurso humano y sus competencias a partir de la teoría de la gestión del conocimiento, la cual permite diferentes elementos y un proceso claro que parte de la identificación no solo de las evidencias de capacitación y de conocimiento explícito de los individuos sino además del conocimiento tácito de los diferentes colaboradores. A partir de lo anterior, surgen las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué elementos teóricos para la identificación de competencias permitirían la gestión de conocimiento del personal administrativo de las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín?
2. ¿Qué elementos teóricos de la gestión de conocimiento contribuirían a la propuesta de guía para la definición de competencias del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín?
3. ¿Cuáles son los procesos de gestión existente dentro las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín para la identificación de competencias del personal administrativo?

### **2.2.2 Definición de la estrategia de búsqueda**

Hoy por hoy, es posible encontrar gran cantidad y diversidad de información que puede contener datos que no son verídicos o incluso que no son de gran relevancia de acuerdo a la necesidad de información para la investigación, es por lo anterior, que surge la necesidad de plantear una estrategia de búsqueda adecuada para los criterios y problemática de la investigación, que facilite el filtro de información relevante y sintetizada orientada a dar respuesta a la pregunta de investigación formulada. Es por lo anterior que se debe definir una ruta de investigación el cual es similar a un mapa de búsqueda que hace “parte de este proceso y está formado por los términos o conceptos, sus definiciones, sinónimos, términos relacionados, las combinaciones o relaciones lógicas entre ellos, y finalmente a partir de ello se construye la estrategia” (Moncada, 2014, p. 110).

De acuerdo con lo anterior, con el fin de otorgar mayor síntesis y reducción en el sesgo de la información encontrada, se definieron como parte de la estrategia de búsqueda la base de datos Scopus, como la principal y única fuente de rastreo de información. Esto se debe a que Scopus es una base de datos internacional con alto rigor de calidad en la selección de las revistas que publica y que además genera unos criterios de calificación rigurosos y aprobados por la comunidad académica.

Después de definir cuál sería la base de datos y fuente partir de la cual se realizaría la extracción de la información, se procedió con la construcción de la ecuación de búsqueda, la cual se concretó a

partir de términos reconocidos en la revisión de literatura no sistemática, identificando en diferentes tipos de textos las palabras clave y títulos utilizados. Adicionalmente, con la ayuda de diccionarios de sinónimos como los tesauros de Lexipedia y la UNESCO se logró ampliar la ecuación de búsqueda de tal manera que no excluyera investigaciones debido al desconocimiento de la terminología.

A partir de lo señalado anteriormente, se definieron los siguientes términos como palabras clave para la construcción de la ecuación de búsqueda Figura 11:

Figura 11: Palabras clave

Indicador	Español				Inglés					
	Palabra 1	Palabra 2	Palabra 3	Palabra 4	Word					
Palabra 1	Competencias	Habilidades			Competence	Competencies	Proficiency	Abilities	Ability	Skill
Palabra 2	Gestión del conocimiento				Knowledge management	Spillover				
Palabra 3	Personal administrativo	Talento humano	Capital humano	Recursos humanos	Administrative staff	Human capital	Human resources	Human talent	H.R.	HR
Palabra 4	Instituciones de Educación Superior	Universidades			University	Universities	Higher Education Institutions			
Palabra 5	Área administrativa	Administración			Administration	Administrative area				

Fuente: elaboración propia

A partir de los términos clave anteriormente definidos y sus respectivos términos se semejantes tanto en inglés como español, se procedió con la construcción de las ecuaciones de búsqueda, teniendo en cuenta un período de 10 años comprendido entre 2010 y 2021, con el fin de garantizar investigaciones recientes y actualizadas acorde con el tema consultado, también se tuvieron en cuenta otros criterios como el área de conocimiento, el tipo de publicaciones y otros aspectos que serán definidos más adelante, lo anterior, con el fin de reducir el sesgo en los documentos arrojados, que las variables fuesen lo más cercanas posible a la temática abordada y definir un alcance a la investigación. Teniendo en cuenta lo anterior, las ecuaciones de búsqueda construidas se encuentran en la Tabla 2:

Tabla 2: Ecuaciones de búsqueda

N°	Base de datos	Ecuación	Años	Resultados	Aplican	No Aplican
1	Scopus	TITLE-ABS-KEY ( ( competencias OR habilidades OR competence OR competencies OR proficiency OR abilities OR ability OR skill ) AND ( "gestión del conocimiento" OR "knowledge management" OR spillover ) AND ( "personal administrativo" OR "capital humano" OR "recursos humanos" OR "talento humano" OR "administrative staff" OR "human capital" OR "human resources" OR "human talent" OR "H.R." OR "R.H." OR RH OR HR ) AND ( "instituciones de educación superior" OR universidad OR university OR universities OR "higher education institution" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2021 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2017 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2016 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2015 ) )	2015 - 2021	67	16	51
2	Scopus	TITLE-ABS-KEY ( ( competencias OR habilidades OR competence OR competencies OR proficiency OR abilities OR ability OR skill ) AND ( "gestión del conocimiento" OR "knowledge management" ) AND ( "área administrativa" OR administración OR "administrative area" OR administration ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2017 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2016 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2015 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2014 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2013 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2012 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2011 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2010 ) )	2010 - 2020	95	17	78
<b>TOTAL</b>				162	33	129

Fuente: elaboración propia

Después de ingresar las ecuaciones de búsqueda en Scopus, se obtuvieron como se pudo observar en la tabla anterior, inicialmente se obtuvieron 162 artículos, en revistas indexadas, sin embargo después de realizar el análisis y verificar los diferentes criterios de calidad, se seleccionaron únicamente 33 artículos que se encontraban más cercanos al tema objeto de estudio, dichos artículos correspondieron en total a 31 revistas indexadas, como se observa en la Tabla 3:

Tabla 3: Revistas en las cuales fueron publicados los artículos

Nombre de la revista	Artículos en la revista	SJR	Índice H
International Journal of Business Excellence	1	0,3	16
International Journal of Knowledge Management Studies	1	0,29	12
2018 IEEE 13th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies, CSIT 2018 – Proceedings	1	0	11
Australian Journal of Public Administration	1	0,46	40
Contaduría y Administración	1	0,17	9
E a M: Economía a Management	1	0,32	20
Espacios	1	0,22	16
ICETA 2017 - 15th IEEE International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications, Proceedings	1	0,12	5
IFLA Journal	1	0,65	18
Information Discovery and Delivery	1	0,2	16
International Journal of Data and Network Science	1	0	0
Journal of Technology Management Innovation	1	0,21	25
Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing	1	0,74	28
Journal of Information and Knowledge Management	1	0,25	19
Journal of Psychological and Educational Research	1	0,21	5
Kasetsart Journal of Social Sciences	1	0,3	10
Kybernetes	1	0,38	37
Lecture Notes of the Institute for Computer Sciences, Social-Informatics and Telecommunications Engineering, LNICST	1	0,15	40
Library Hi Tech	1	0,43	36
PACIS 2010 - 14th Pacific Asia Conference on Information Systems	1	0	13
Polish Journal of Management Studies	1	0,4	17
Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018	1	0	7
Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM	2	0,3	20
Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM	2	0,24	6



Profesional de la Información	1	0,48	25
Revista Complutense de Educación	1	0,53	11
Revista de Ciencias Sociales	1	0,22	6
Safety Science	1	1,24	100
Smart Innovation, Systems and Technologies	1	0,18	18
Social and Economic Studies	1	0,11	6
Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth - Proceedings of the 21st International Business Information Management Association Conference	1	0	3
<b>Total general</b>	<b>33</b>		

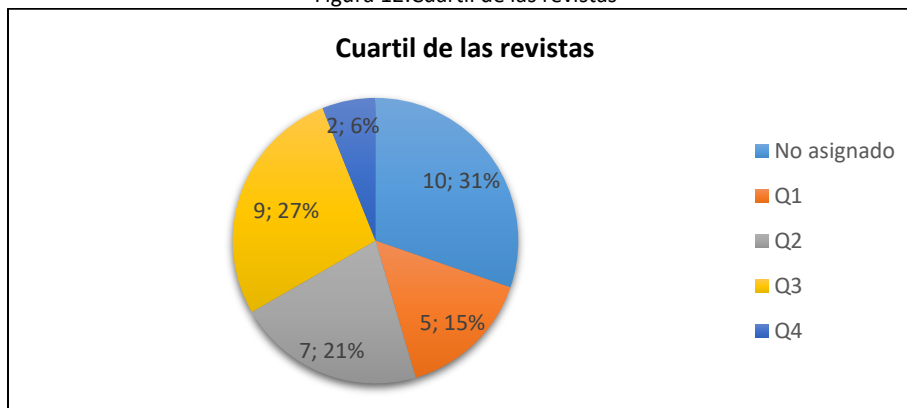
Fuente: elaboración propia a partir de la RSL

Dónde:

- El indicador SJR, en Scimago corresponde a la métrica de impacto, el cual se calcula con el total de citas que ha tenido la revista en los últimos 3 años, otorgando un mayor valor a las citas otorgadas por revistas de mayor prestigio (es decir, aquellas que tienen mayor cantidad de citas externas que autocitas).
- El índice H, corresponde al número de artículos que ha publicado una revista y que tiene un número de H citas.

Con relación al cuartil de las revistas, este corresponde a el impacto generado por las revistas, el cual se ordena de mayor a menor de la siguiente manera: Q1, Q2, Q3 y Q4. Se puede observar en la Figura 12, que el 31% de los artículos se encontraban publicados en revistas sin cuartil asignado, el 27% en revistas con cuartil Q3, el 21% en revistas con cuartil Q2, el 15% en revistas con cuartil Q1 y el 6% en revistas con cuartil Q4.

Figura 12: Cuartil de las revistas



Fuente: elaboración propia a partir de la RSL

### **2.2.3 Registro de los datos**

Respecto a la recolección y sistematización de los datos, para tal fin se construyó una base de datos en Excel (Anexo A. Base de datos en Excel de la RSL), dónde se tuvo en cuenta para la distribución de la información aspectos y características tanto de la información teórica y variables de los artículos como información sobre los aspectos generales de la publicación y de la revista. Lo anterior, permitió la identificación de una forma más concreta de los resultados y de los aspectos generales de la publicación, de acuerdo con lo anterior, información se ordenó de la siguiente manera:

#### **Aspectos generales para la caracterización de la revista:**

- Fuente
- Nombre de la revista
- Año de publicación
- Impacto de la revista
- SJR
- Índice H
- Título del artículo
- Área de conocimiento
- Autores
- País publicación

#### **Aspectos relacionados al procedimiento metodológico:**

- Diseños metodológicos utilizados
- Métodos de análisis utilizados
- Tipo de población analizada
- Tipo de empleados
- País objeto de estudio

**Identificación de las variables:** Estas se dividieron de acuerdo con los objetivos de la investigación en 2 grupos:

- Variables de gestión del conocimiento
- Variables de competencias

**Características de las variables:**

- Definición de la variable
- Tipo de medición de la variable
- Variables que tienen relación de causalidad con la variable especificada

## **2.3 Análisis de los resultados**

En este ítem del trabajo, se resaltan los principales hallazgos que se obtuvieron como resultado a partir de la RSL, se definen específicamente cuales son las características que envuelven las variables de competencias y de los elementos teóricos de la gestión del conocimiento que se relacionan con las variables de competencias encontradas. Se definen en este apartado entonces, las principales variables encontradas y las variables que guardan relación de causalidad con la misma, se presentan también las definiciones de las principales variables a partir de los conceptos otorgados por los autores de las investigaciones encontradas. Se muestran, además, las recurrencias para cada una de las variables en las investigaciones encontradas.

### **2.3.1 Características de los elementos teóricos para la identificación de competencias y de los elementos teóricos de la gestión de conocimiento que contribuyan a la propuesta de una guía para la definición de competencias del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín**

En el presente trabajo, son consideradas variables, aquellas “condiciones susceptibles de modificarse o de variar en cuanto a cantidad y calidad” (Buendía, Colás, & Hernández, 2001, p. 82). A partir de esto, se pretende entonces establecer qué tipo de efecto puede ejercer una variable en el desarrollo de las competencias o de los elementos de gestión del conocimiento en las organizaciones.

Según lo anterior, se busca identificar dichas variables para poder establecer relaciones causales los elementos de competencias y de gestión del conocimiento a partir de unas variables específicas. Según (Escalante, 2009, p. 89) “la causa se concibe como un evento o conjunto de ellos que producen cambios, es decir, una relación determinista o probabilista de acontecimientos, procesos o eventos, en la que los cambios son considerados como efectos”.

Finalmente, a partir de la identificación de variables que conduzcan al desarrollo de competencias y de elementos de gestión del conocimiento, es posible establecer una relación determinista que indique cuales son las variables involucradas en el proceso de identificación de competencias y de la gestión del conocimiento que puedan hacer parte de una guía clara a partir de la que se pueda gestionar tanto las competencias como el conocimiento del personal administrativo de las IES.

### **Aspectos generales de la publicación y de la revista**

En la Figura 13 se puede observar los años de publicación de los artículos analizados, es necesario recordar que, para el ejercicio de la RSL, se tuvo en cuenta el rango de los años comprendidos entre 2010 y 2021, claro está comprendiendo que el último año, aún no ha finalizado. Sin embargo, se puede observar un incremento en la producción de artículos de temas relacionados con las competencias y la gestión del conocimiento en el año 2018 y una caída en las investigaciones a partir de dicho año.

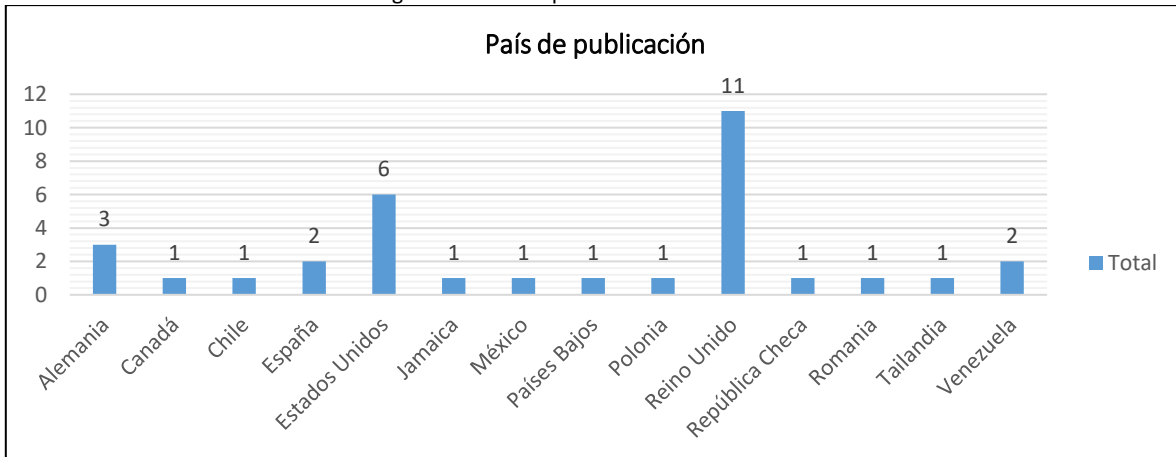
Figura 13: Año de publicación de los artículos



Fuente: elaboración propia a partir de la RSL

Con relación al país de publicación, se observa que el país con mayor interés en el tema de estudio es Reino Unido seguido de Estados Unidos, luego se encuentran Alemania y España como se observa en la Figura 14. Esto indica que los anteriores países presentan alto interés en la gestión de competencias y la gestión de conocimiento, adicionalmente, indica que Europa debe estar presentando mayores avances en el tema de estudio y presenta mayor interés por el desarrollo de la gestión de recursos humanos desde las competencias y la gestión de conocimiento.

Figura 14: País de publicación de los estudios



Fuente: elaboración propia a partir de la RSL

### Aspectos relacionados al aspecto metodológico de la investigación

En relación con el diseño metodológico utilizado por los autores en los diferentes artículos analizados, en la Tabla 4 se observan las metodologías que fueron utilizadas y detalladas en los artículos. Según los resultados, el método de recolección de datos principalmente utilizado fueron las encuestas con 49%, seguido de la revisión sistemática de literatura con 33% y las entrevistas con 9% de artículos que utilizaron este método, el resto de los métodos implementados sumaron el 9% de artículos restantes.

Tabla 4: Método de recolección de datos

Método de recolección de datos	Recuento de artículos	%
Encuesta	16	49
Revisión de literatura	11	33
Entrevista	3	9
Estudio de caso	2	6
Consulta de informes financieros	1	3
<b>Total general</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia a partir de la RSL

Respecto al método de análisis de datos, en total se encontraron 16 métodos implementados por los autores en las diferentes investigaciones estudiadas, encontrando que en total 33% de los artículos no señalaron un método específico para analizar la información, esto puede deberse en gran parte a la cantidad de artículos que utilizaron como método principal las revisiones de literatura y las entrevistas. Luego se encuentran mínimos cuadrados parciales como el segundo método más utilizado con un total de 12%, después se encuentran los modelos de ecuaciones estructurales con 10%, seguido del análisis de contenido con 6%, análisis estadístico general con 6% y el resto de los métodos que sumaron en total el 33% restante, como se observa en la Tabla 5.

Tabla 5: Métodos de análisis

Metodología de análisis de datos	Recuento de artículos	%
No descrito	11	33
Mínimos cuadrados Parciales	4	12
Ecuaciones estructurales	3	10
Análisis de contenido	2	6
Análisis estadístico general	2	6
Algoritmo Dempster-Shafer	1	3
Análisis descriptivo	1	3

Desarrollo de un programa	1	3
Gráfico de modelo de radar	1	3
Mapeo de competencias institucionales	1	3
Panel de expertos	1	3
Propuesta de modelo de gestión de recursos humanos	1	3
Reconocimiento de entidad nombrada	1	3
Regresión lineal	1	3
Regresión logística	1	3
Triangulación de análisis factorial	1	3
<b>Total general</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia a partir de la RSL

Respecto al tipo de población analizada, se encontró que las organizaciones del sector productivo (organizaciones industriales) correspondieron al 33% de la población analizada por los autores, las instituciones de educación superior el 28%, bibliotecas con 9%, las pequeñas y medianas empresas con 6%, organizaciones de servicios 6% y el resto correspondieron al 21% restante, como se observa en la Tabla 6.

Tabla 6: Población analizada en las investigaciones

Tipo de población analizada	Recuento de artículos	%
Organizaciones industriales	11	33
Instituciones de educación superior	9	28
Bibliotecas	3	9
Pequeñas y medianas empresas	2	6
Organización de servicios	2	6
Grupo de investigación	1	3
Incubadoras de empresa	1	3
Organizaciones públicas	1	3
Proyectos	1	3
Organizaciones de TI	1	3
Instituciones de educación básica	1	3
<b>Total general</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia a partir de la RSL

Con relación al tipo de empleados estudiados, el 64% fueron empleados en general, seguido del 9% que correspondieron a docentes, luego bibliotecólogos con el 6%, directivo con 6% y el 18% restante otro tipo de empleados, tal como se observa en la Tabla 7.

Tabla 7: Tipo de empleados estudiados

Tipo de empleados estudiados	Recuento de artículos	%
------------------------------	-----------------------	---

Empleados en general	21	64
Docentes	3	9
Bibliotecólogos	2	6
Directivos	2	6
Back Office	1	3
Empleados administrativos	1	3
Estudiantes	1	3
Gestores de calidad	1	3
Investigadores	1	3
<b>Total general</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia a partir de la RSL

Como país objeto de estudio, se encontró que el 15% de los artículos no trato un país específico como objeto de estudio, seguido de Colombia con 12%, luego Brasil con 9%, posteriormente se encontró Pakistán con 6%, luego Tailandia con 6% y el 52% de los artículos restantes estudiaron diferentes países, como se observa en la Tabla 8.

Tabla 8: País objeto de estudio

País objeto de estudio	Recuento de artículos	%
No especifica	5	15
Colombia	4	12
Brasil	3	9
Pakistán	2	6
Tailandia	2	6
Bangladesh	1	4
Australia	1	3
Estados Unidos	1	3
Europa Central y del Este	1	3
Francia	1	3
Irak	1	3
Irán	1	3
Italia	1	3
México	1	3
Polonia	1	3
República Checa	1	3
Rusia	1	3
Serbia	1	3
Singapur	1	3
Sudáfrica	1	3



Trinidad y Tobago	1	3
Ucrania	1	3
<b>Total general</b>	<b>33</b>	<b>99</b>

Fuente: elaboración propia a partir de la RSL

### 2.3.2 Variables para la identificación de competencias que permita la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín

Respecto a las variables relacionadas con la identificación de competencias, se encontraron en total 16 variables, dónde las habilidades tecnológicas y electrónicas, correspondieron a la variable más recurrente con 6 artículos en total, seguido el liderazgo, las actividades basadas en recursos humanos, y la experiencia, la capacitación las habilidades generales, la comprensión y el pensamiento crítico y las actividades basadas en el conocimiento con 2 artículos cada una. El resto de las variables fueron señaladas cada una en un artículo como se observa en la Tabla 9.

Tabla 9: Variables relacionadas con las competencias

Variables	Cantidad de artículos
Habilidades tecnológicas y electrónicas	6
Liderazgo	4
Actividades basadas en recursos humanos	3
Experiencia	2
Capacitación	2
Habilidades generales	2
Comprensión y pensamiento crítico	2
Actividades basadas en el conocimiento	2
Actitud	1
Sabiduría	1
Satisfacción laboral	1
Soporte de la alta dirección para la tecnología	1
Capacidad de decisión	1
Perfil estratégico de funciones	1
<b>Total</b>	<b>31</b>

Fuente: elaboración propia a partir de la RSL

Las variables anteriormente mencionadas, fueron agrupadas en 5 diferentes grupos de variables de primer nivel correspondientes a las competencias y que se denominan de la siguiente manera;

generales, de gestión, colectivas, operacionales y sociales. De acuerdo con su definición y las variables señaladas como causales en la anterior tabla según los resultados en la literatura y a su vez, las definiciones de las variables causales, todos los factores se agruparon por niveles de generalidad y causalidad como se muestra en la Tabla 10:

Tabla 10: Niveles de las variables

VARIABLES DE PRIMER NIVEL	VARIABLES DE SEGUNDO NIVEL	VARIABLES DE TERCER NIVEL	VARIABLES DE CUARTO NIVEL	
Competencias generales	Liderazgo	Capacidad de decisión		
		Comprensión y pensamiento crítico		
	Conocimiento	Experiencia		Nivel de educación
				Número de certificaciones
		Capacitación		Motivación
				Hábitos
				Autoconcepto
			Sabiduría	
		Actividades basadas en la innovación del conocimiento		
	Habilidades técnicas, tecnológicas y electrónicas	Manejo de Internet, intranet, extranet		
		Gestión de bases de datos		
		Manejo de tecnologías de adquisición y recopilación de datos		
	Manejo de tecnologías de intercambio de recursos de información, mensajería, groupware o correo			
	Manejo de sistemas de búsqueda de información			
	Habilidades generales		Conocimientos	
Actitudes				
Actitud		Componentes afectivos		
		Componentes cognitivos		
		Componentes conductuales		
Competencias de gestión	Conocimientos			
	Habilidades			

	Destrezas		
	Motivación		
	Actitud		
Competencias colectivas	Conjunto de las habilidades individuales		
Competencias operacionales	Actividades basadas en recursos humanos	Capacidad para adquirir e innovar conocimientos	
		Tipos de conocimiento	
		Nivel de conocimiento	
Competencias sociales	Motivación		
	Habilidades comunicativas		
	Habilidades de razonamiento		

Fuente: elaboración propia a partir de la RSL

Las variables anteriormente identificadas y agrupadas se definen a continuación, de acuerdo con la conceptualización propuesta por los autores de los artículos seleccionados a partir de la RSL:

- **Competencias generales:** Conjunto de conocimientos y habilidades de los empleados, necesarios para el cumplimiento de las tareas (Spychala, Szafranski, Graczyk, & Golinski, 2017). Representa todas las formas de conocimiento, habilidad, actitud, habilidad y objetivo de aprendizaje descritos en las áreas de aprendizaje, formación o profesionales (Gaeta et al., 2017). Es un factor que afecta la competencia de desempeño del personal, ya que el proceso les proporciona conocimientos, habilidades, destrezas necesarias, competencia variada, actitudes positivas y comportamientos satisfactorios requeridos por la organización que mejorarán su potencial para trabajar en medio de cambios y nuevos principios, métodos y tecnología (Tongsamsi & Tongsamsi, 2015). Son una forma de competencias básicas que representan la suma de competencias organizativas clave de la organización, las cuales pueden explotarse para obtener una ventaja competitiva, específicamente se refiere a las competencias valiosas, raras, difíciles de imitar y difíciles de sustituir (Fejfarová & Urbancová, 2015).

- Competencias de gestión: Se refiere a las competencias gerenciales, como un tipo específico de competencias individuales que basadas en el desempeño, que se evalúan mediante comportamientos observados (Fejfarová & Urbancová, 2015).
- Competencias colectivas: Se refiere a la integración de las competencias individuales (Wehbe, Merlo, & Pilnière, 2020).
- Competencias operacionales: Se trata según de aquellas que reproducen el interés social por mejorar los resultados económicos, la eficacia de la empresa y otros rasgos del sistema productivo (Gutierrez, 2019b).
- Competencias sociales: Hace referencia a las habilidades comunicativas y relacionamiento (Goliński et al., 2016).
- Habilidades tecnológicas y electrónicas: Se refiere a las habilidades operativas y de conocimiento (Goliński et al., 2016) y representan la experiencia de la organización en la movilización de diversos recursos científicos y técnicos a través de una serie de rutinas y procedimientos que permiten el desarrollo y diseño de nuevos productos y procesos productivos (E. G. Sánchez, Jesús, Morales, & Martín-rojas, 2017). Dichas habilidades permiten al individuo mejorar la capacidad profesional de la organización respecto a actividades relacionadas con el acceso, almacenamiento, recuperación y evaluación de la información (Rafi, Jian Ming, & Ahmad, 2020). Por su parte Sánchez et al (2017) afirma que estas habilidades muestran el desarrollo de un entorno de trabajo que apoya los sistemas de gestión del conocimiento y la información. Estas habilidades cubren tres áreas, como el conocimiento de los usuarios de TIC, la experiencia técnica y las habilidades de comercio electrónico (Rafi et al., 2020). Entre las variables causales se encuentran; Manejo de Internet, intranet, extranet, gestión de bases de datos, manejo de tecnologías de adquisición y recopilación de datos, manejo de tecnologías de intercambio de recursos de información, mensajería, groupware o correo y manejo de sistemas de búsqueda de información.

- Actividades basadas en recursos humanos: Gestionar los recursos humanos de manera eficaz de tal manera que puedan ayudar a una plataforma adecuada para inspirar la cultura de innovación del conocimiento y su utilización final (Islam & Razzak, 2020). Entre las variables causales se encuentran; la capacidad para adquirir e innovar conocimientos, los tipos de conocimiento y el nivel de conocimiento.
- Experiencia: Definida como la práctica existente y emergente que apoya a los componentes de servicios y define iniciativas de desarrollo. Se centra en actividades que apoyan las necesidades estratégicas institucionales más amplias para proporcionar una mejor comprensión del progreso en un entorno donde el valor y la productividad aumentan (Rafi et al., 2020). Entre las variables causales se encuentran; el nivel de educación y el número de certificaciones.
- Liderazgo: Se refiere a el poder y la capacidad de toma de decisiones otorgada a un cargo o función para que su agente cumpla con sus responsabilidades y atribuciones de manera asertiva y alineadas con las estrategias de la organización, siendo luego una de las dimensiones consideradas de alto impacto en la gestión (Silva, Gaspar, Facó, & de Andrade, 2021). De acuerdo con Hvorecký (2017) esta variable hace referencia específicamente a la ocupación de cargos directivos y gerenciales. Entre las variables causales están; la capacidad de decisión, la comprensión y pensamiento crítico.
- Capacitación: Hace referencia a la experiencia profesional, son los comportamientos del personal requeridos por una organización e indican la capacidad de gestión de una persona realizada de forma apropiada de acuerdo con el contexto social en determinadas circunstancias desafiantes (Tongsamsi & Tongsamsi, 2015). Entre las causales se encuentran; la motivación, los hábitos, el autoconcepto.
- Habilidades generales: Se refleja en las competencias como la experiencia, práctica y la facilidad para realizar una tarea. La adquisición de una habilidad aumenta la capacidad de una persona para realizar acciones de forma automática e inconsciente (Gaeta et al., 2017). Tienen como variables causales; los conocimientos y las actitudes.

- **Comprensión y pensamiento crítico:** Se refiere a un estado mental y consciente que acerca al individuo a la verdad-realidad lo cual le permite hacer juicios o exámenes de otras personas, situaciones o fenómenos (Naranjo et al., 2016).
- **Actividades basadas en el conocimiento:** Se refiere a actividades como; la realización de investigaciones, realización de programas de formación, organización de seminarios, simposios y talleres (Islam & Razzak, 2020).
- **Actitud:** Definida como, la inclinación de una persona a realizar acciones como respuesta a situaciones particulares, incluyendo además componentes afectivos, cognitivos y conductuales que permiten al individuo reconocer y afrontar oportunamente la situación (Gaeta et al., 2017). Tiene como variables de causa; los componentes afectivos, los componentes cognitivos y los componentes conductuales.
- **Sabiduría:** Se refiere al más alto grado de conocimiento, que cuestiona lo instrumental del saber-hacer ya que se sustenta en la meditación profunda de la realidad (Naranjo et al., 2016).
- **Satisfacción laboral:** Definida como la conciencia de la existencia de remuneración por la productividad, el nivel de compensación económica, beneficios del trabajo superiores a lo esperado, el nivel de autonomía en el trabajo, liderazgo y promoción de la autonomía e incentivos (Londoño et al., 2017).
- **Capacidad de decisión:** Capacidad de un agente A para interferir en la elección y opinión de un agente B (Silva et al., 2021).

De acuerdo con la información y las definiciones previamente presentadas, se trabajará sobre las variables; de competencias generales, competencias operacionales y competencias sociales por las siguientes razones:

- Las variables causales para las competencias de gestión si bien son vitales para el sector y área de estudio de este trabajo, las mismas se encuentran también contenidas dentro de los demás grupos de competencias y dejan de lado otras variables adicionales motivo por el cual este grupo de competencias ha sido descartado como grupo principal, más no sus variables causales.
- Competencias colectivas: Este grupo de variables y tipo de competencias hace referencias a la agrupación de competencias individuales, por lo cual ya sus variables causales están inmersas en los demás grupos y se descarta este grupo general debido a dicho motivo.
- Se tienen en cuenta además estos 3 grupos debido a que de acuerdo con la definición presentada son los grupos de competencias que se relacionan más estrechamente con las variables causales encontradas en la literatura y sus respectivas definiciones.

### **2.3.3 Variables para la identificación de elementos teóricos de la gestión de conocimiento que contribuya a la propuesta de guía para la definición de competencias del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín**

Respecto a las variables relacionadas con la identificación de elementos de gestión del conocimiento, se encontraron en total 17 variables, dónde la gestión del conocimiento, el capital intelectual, la gestión de competencias y el aprendizaje organizacional, correspondieron a las variables más recurrentes con 17 y 3 variables respectivamente para los dos primeras y 2 artículos cada una para la tercera y cuarta variables. El resto de las variables fueron señaladas cada una en un artículo como se observa en la Tabla 11.

Tabla 11: Variables de gestión del conocimiento

<b>Variables</b>	<b>Recuento de artículos</b>
Gestión del conocimiento	17
Capital intelectual	3
Gestión de competencias	2
Aprendizaje organizacional	2
Acciones correctivas	1
Transferencia de conocimiento	1
Derrame de conocimiento	1
Procesos	1

Recursos físicos	1
Tecnologías de la información	1
Acciones preventivas	1
Capacidades dinámicas	1
Capital humano	1
Actividades proactivas	1
E-Learning	1
Recursos organizacionales	1

Fuente: elaboración propia a partir de la RSL

Las variables anteriormente mencionadas, fueron agrupadas en 5 diferentes grupos de variables de primer nivel correspondientes a la gestión de conocimiento y que se denominan de la siguiente manera; gestión del conocimiento, capital intelectual, derrame de conocimiento, aprendizaje organizacional y recursos. De acuerdo con su definición y las variables señaladas como causales en la anterior tabla según los resultados en la literatura y a su vez, las definiciones de las variables causales, todos los factores se agruparon por niveles de generalidad y causalidad como se muestra en la Tabla 12:

Tabla 12: Niveles de variables de gestión de conocimiento

Variables primarias	Variables secundarias	Variables terciarias
Gestión del conocimiento	Políticas	
	Estrategias	
	Liderazgo	
	Captura de conocimiento	
	Adquisición de conocimiento	
	Intercambio de conocimiento	
	Difusión de conocimiento	
	Aplicación de conocimiento	
	Transferencia de conocimiento	
	Planificación	
	Motivación	
	Control de personas	
	Control de procesos	
	Sistemas TIC	
	Habilidades generales	
	Competencias de aprendizaje	
	Experiencia	
Talento		



	Pensamiento crítico	
	Actividades basadas en la innovación del conocimiento	
	Creatividad	
	Educación	
	Capacitación	
	Acciones correctivas	
	Actividades proactivas	
	Actividades preventivas	
Capital intelectual	Compromiso	
	Apoyo social	
	Relaciones humanas	
	Conocimiento	
Derrame de conocimiento	Recepción de conocimiento	
Aprendizaje organizacional	Capacitación	
	Conocimiento	
	Experiencia técnica	
Recursos	Recursos físicos	Tecnología
		Equipos
		Suministros
	Recursos organizacionales	Estructura de informes
		Sistemas de control
		Coordinación
		Planificación

Fuente: elaboración propia a partir de la RSL

De acuerdo con las variables anteriormente señaladas y su recurrencia en los artículos, estas se definen a continuación por los autores de la siguiente manera:

- **Gestión del conocimiento:** La gestión del conocimiento es un proceso de adquisición, recopilación, difusión, intercambio y aplicación de conocimientos relacionados con su responsabilidad en el logro de su objetivo laboral (Tongsamsi & Tongsamsi, 2015). Por su parte Soo et al., (2018) la define como la habilidad de una organización para absorber, difundir, y utilizar nuevos conocimientos considerado como un determinante importante de la sostenibilidad ventaja competitiva. Por su parte, Vásquez & Gabalán (2011, p. 2) la definen como la “sinergia entre las prácticas personales y organizacionales que se enfocan en organizar y utilizar las competencias, experiencias, habilidades, talentos y pensamientos, ideas, intuiciones, compromisos, innovaciones y prácticas de manera que le sirva a la organización”. Es una herramienta crucial para mejorar el desempeño en todo tipo de

organizaciones, incluidas las organizaciones comerciales u orientadas a los servicios y las gubernamentales o privadas. La gestión del conocimiento es un proceso de crear, almacenar, compartir y reutilizar conocimiento en las organizaciones (Bernal, Aguilera, Henao, & Frost, 2016). Tiene como variables causales; las políticas, estrategias, liderazgo, captura de conocimiento, adquisición de conocimiento, intercambio de conocimiento, difusión de conocimiento, aplicación de conocimiento, transferencia de conocimiento, planificación, motivación, control de personas, control de procesos, sistemas TIC, habilidades generales, competencias de aprendizaje, experiencia, talento, pensamiento crítico, actividades basadas en la innovación del conocimiento, creatividad, educación, capacitación, acciones correctivas, actividades proactivas, actividades preventivas.

- **Capital intelectual:** Se define como, un activo intangible no transferible que tiene la virtud de generar riqueza en una organización gracias a la combinación de elementos de naturaleza intangible así como de sus recursos humanos y estructurales, permitiendo capitalizar experiencias transformando el conocimiento en una ventaja competitiva (Villegas et al., 2017). Como variables causales, se presentan; el compromiso, el apoyo social, las relaciones humanas y el conocimiento.
- **Gestión de competencias:** Es un conjunto completo de indicadores de competencias y comportamiento necesarios para que un empleado exitoso realice sus funciones, que se manifiestan en situaciones y tiempos apropiados, para una organización en particular con sus metas individuales y servicios corporativos cultivados (Maryna & Evgeniya, 2018).
- **Aprendizaje organizacional:** Proporciona a las empresas un mayor nivel de inteligencia y facilita la adaptación de los empleados para enfrentar constantes cambios (Anholon, Pinto, Novaski, & Porto, 2016).
- **Acciones correctivas:** Acciones destinadas a reducir la brecha de conocimientos y habilidades identificada para los candidatos seleccionados (Vukadinovic, Macuzic, Djapan, & Milosevic, 2019).

- Transferencia de conocimiento: Se refiere a la entrega e intercambio de conocimientos entre diferentes actores (Gajacinar, 2018).
- Derrame de conocimiento: Hace referencia a la recepción de beneficios y obtención de conocimiento por parte de otros actores diferentes al creador sin haber sido previamente pactado o recibir un beneficio (Gajacinar, 2018).
- Procesos: Se refiere a las acciones realizadas por una institución u organización, son uno de los pilares importantes para la correcta aplicación de los principios y métodos de gestión del conocimiento en la práctica (Čepelová & Bernatík, 2013).
- Recursos físicos: Suelen ser tangibles e incluyen la tecnología física utilizada, equipo y suministros (Pee et al., 2010). Tiene como variables causales; la tecnología, los equipos, los suministros.
- Tecnologías de la información: Herramientas necesarias para realizar y mantener la gestión de conocimiento, facilitando los medios para la misma (Shamshad, Arslan, & Muhammad, 2018).
- Acciones preventivas: Acciones destinadas a mejorar los recursos de la empresa utilizados los procesos mediante la introducción del programa de coaching y el concepto de fábricas de aprendizaje (Vukadinovic et al., 2019).
- Capacidades dinámicas: Capacidad que permite la reconfiguración de competencias y promoción del cambio organizativo necesario basado en las exigencias del medio ambiente (E. G. Sánchez et al., 2017).
- Capital humano: Se refiere al conocimiento útil para la empresa, así como a la capacidad humana de generarlo. Es decir es la parte del capital intelectual en que se recogen tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de

aprender y crear de las personas y equipos de trabajo que integran la organización (Vásquez & Gabalán, 2011).

- Actividades proactivas: Enfocadas en dos direcciones, la integración de los principios de protocolos para la gestión de recursos humanos, así como el establecimiento de una asociación estratégica en educación entre la empresa y el mundo académico (Vukadinovic et al., 2019).
- E-Learning: El aprendizaje electrónico ha sido definido como la aplicación de Internet y tecnologías novedosas para promover el aprendizaje al permitir el acceso bajo demanda a recursos y servicios (Soltani et al., 2019).
- Recursos organizacionales: Incluyen la estructura formal de informes, la planificación formal e informal y los sistemas de control y coordinación (Pee et al., 2010). Con variables causales como; la estructura de informes, los sistemas de control, la coordinación y la planificación.

De acuerdo con la información de variables causales, los niveles de cada variable y las definiciones se trabajará y planteará la guía sobre las variables de los grupos de; gestión de conocimiento, capital intelectual y recursos por las siguientes razones:

- Las variables correspondientes al grupo de variables causales de aprendizaje organizacional como; capacitación, conocimiento y experiencia técnica están comprendidos dentro de las variables causales de los demás grupos de variables de primer nivel, por este motivo esta variable de primer nivel no se tendrá en cuenta para la construcción de la guía.
- La variable derrame de conocimiento, la cual tiene como variable causal la variable recepción de conocimiento ya se encuentra comprendida dentro de las variables causales de la gestión del conocimiento y por lo tanto no será tenida en cuenta.
- Para los dos grupos que no serán tenidos en cuenta se considera redundante agregar estas variables por los motivos anteriormente presentados, adicionalmente, se consideran primordiales los 3 grupos restantes debido a que de acuerdo con la definición presentada,

estas variables y sus respectivas variables causales pueden dar horizonte y servir para el diseño de la guía.

### 2.3.4 Variables resultado del proceso de la RSL para el diseño de la guía para la definición de competencias del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín

Conforme a los resultados presentados anteriormente, se puede observar que algunas variables son parte tanto de las variables de gestión del conocimiento, como de las variables de competencias. Adicionalmente, existen similitudes entre los resultados de ambos tipos de variables como se puede observar en la Tabla 13:

Tabla 13: Comparativo de variables

Variables de gestión del conocimiento	Variables de competencias
<b>Variables que presentan relación</b>	
Liderazgo	Liderazgo
Motivación	Motivación
Habilidades generales	Habilidades generales
Experiencia	Experiencia
Pensamiento crítico	Comprensión y pensamiento crítico
Actividades basadas en la innovación del conocimiento	Actividades basadas en la innovación del conocimiento
Capacitación	Capacitación
Relaciones humanas	Competencias sociales
Conocimiento	Conocimiento
Talento	Destrezas
Educación	Nivel de educación
<b>Variables que no presentan relación</b>	
Políticas	Sabiduría
Estrategias	Manejo de Internet, intranet, extranet
Captura de conocimiento	Gestión de bases de datos
Adquisición de conocimiento	Manejo de tecnologías de adquisición y recopilación de datos
Intercambio de conocimiento	Manejo de tecnologías de intercambio de recursos de información, mensajería, groupware o correo
Difusión de conocimiento	Manejo de sistemas de búsqueda de información

Aplicación de conocimiento	Actitudes
Transferencia de conocimiento	Componentes afectivos
Planificación	Componentes cognitivos
Control de personas	Componentes conductuales
Control de procesos	Capacidad para adquirir e innovar conocimientos
Sistemas TIC	Tipos de conocimiento
Habilidades generales	Nivel de conocimiento
Competencias de aprendizaje	Número de certificaciones
Creatividad	Hábitos
Educación	Autoconcepto
Acciones correctivas	
Actividades proactivas	
Actividades preventivas	
Compromiso	
Apoyo social	
Recepción de conocimiento	
Experiencia técnica	
Recursos físicos	
Recursos organizacionales	
Tecnología	
Equipos	
Suministros	
Estructura de informes	
Sistemas de control	
Coordinación	

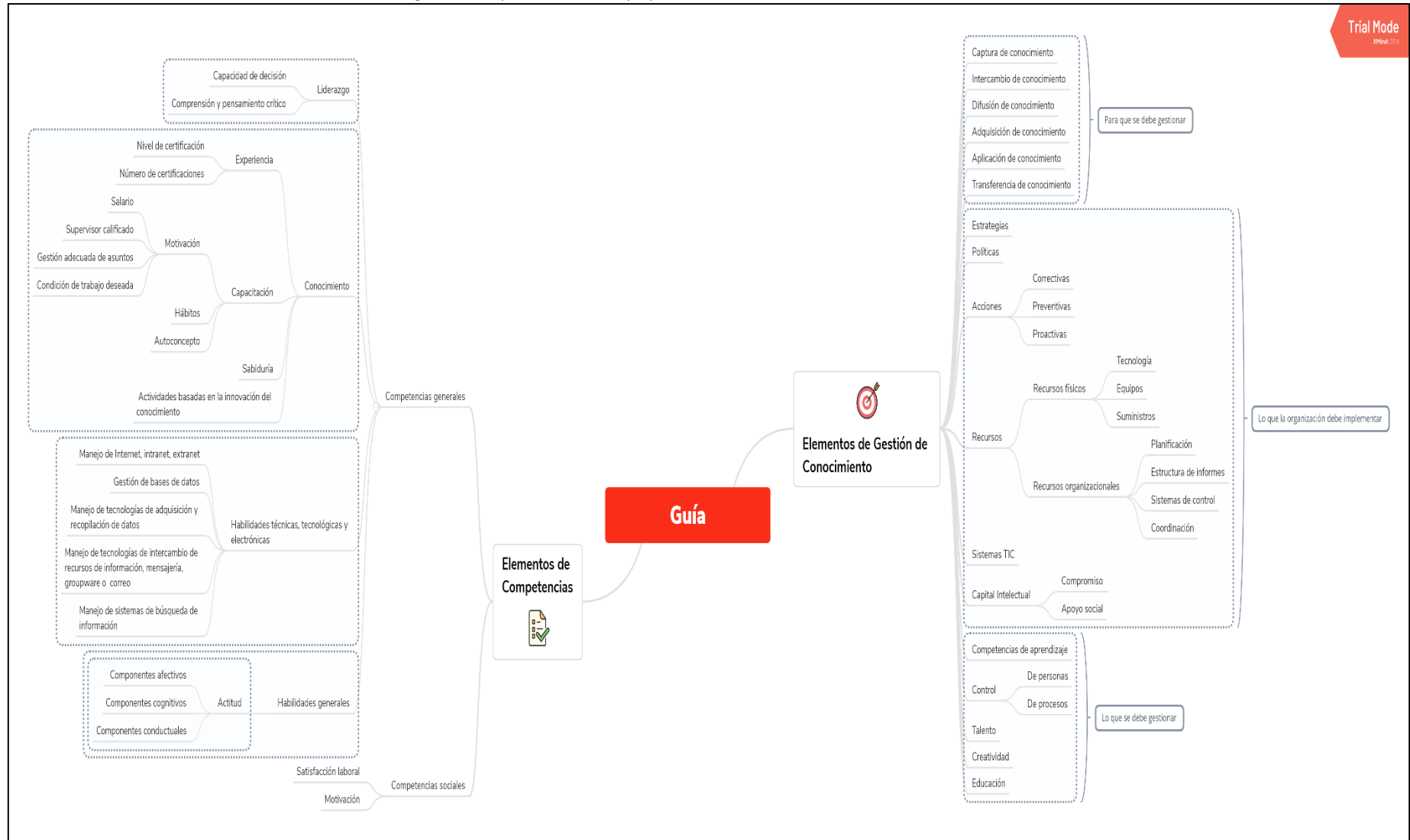
Fuente: elaboración propia a partir de la RSL

La tabla anteriormente presentada, establece la comparación a partir de la relación entre las variables encontradas para las variables de tipo competencias y para las variables de gestión del conocimiento. Adicionalmente, se presentan las variables que no guardan ninguna similitud entre los dos grupos, pero que son altamente significativas y de relevancia para la construcción de la guía de acuerdo con los resultados de la RSL (Anexo B. Árbol de competencias y Anexo C. Árbol de elementos de gestión del conocimiento).

Estas variables son el punto central para la construcción de la guía pues son elementos estratégicos para la identificación de las competencias requeridas para el desarrollo de la guía en las áreas administrativas de las IES. Finalmente, teniendo en cuenta estas variables centrales y las otras variables obtenidas en los resultados, se procedió con la construcción de un mapa que permitiría identificar claramente los elementos necesarios que harán parte final de la guía propuesta, lo anterior, teniendo en cuenta que, en el mapa elaborado inicialmente, algunas de estas variables se

repiten como variables integradoras de otros grupos de variables centrales. El mapa final se realizó con el software XMind Zen, el cual es un programa que permite la elaboración de mapas mentales, conceptuales y diferentes tipos de diagramas, en él se plasmaron y representaron a partir de las diferentes variables encontradas las diferentes conexiones y agrupaciones de las mismas, el resultado se puede observar en la Figura 15.

Figura 15: Propuesta inicial Mapa para la construcción de la Guía



Fuente: elaboración propia en el Software XMind Zen a partir de la RSL



En el mapa, se puede observar que los elementos de competencias están conformados por dos grandes grupos o variables de primer nivel que son; las competencias sociales y las competencias generales, esto quiere decir que las competencias operacionales también han sido eliminadas puesto que sus variables causales ya se encuentran comprendidas por los otros dos grupos.

En las variables de segundo nivel, se pueden encontrar 6 variables que son; las habilidades técnicas, tecnológicas y electrónicas, estas variables corresponden a todas las competencias relacionadas con la TI y su capacidad de manejo. Se encuentran en este mismo nivel la motivación, la satisfacción laboral, el conocimiento, este último comprende todas las variables relacionadas a las diferentes formas y tipos de conocimiento del individuo. Por último se encuentra el liderazgo abarcando las variables relacionadas al desarrollo del mismo.

## **2.4 Conclusiones**

A partir de los resultados obtenidos en la RSL, se puede observar el interés de los países europeos en avanzar respecto a la correcta asignación de funciones con el fin de mejorar la gestión de recursos humanos desde la aplicación de estrategias que partan de la gestión del conocimiento. Sin embargo, puesto que en lo anterior se refleja en el país origen de las publicaciones no se ve el mismo interés desde los autores de dichos países, contrario como al país objeto de estudio dónde se observa gran interés por parte de los autores al ser Colombia y otros países de Latinoamérica los principales países objeto de estudio.

Con relación al año de publicación de los artículos, si bien el año 2021 aún está en curso, se puede observar una decaída en las publicaciones respecto al tema objeto de estudio a partir del año 2018, esto puede deberse a que, en los últimos años, la sociedad del conocimiento ha centrado más el interés en la gestión desde aspectos tecnológicos, industria 4.0 y otros temas relacionados.

Respecto a los métodos y metodologías empleadas en las investigaciones, se puede observar como las encuestas y las revisiones de literatura son métodos de diferente carácter, la primera cuantitativa y la segunda cualitativa, pero ambas son las principalmente empleadas, esto refleja que se ha continuado en el avance tanto desde la parte teórica como experimental. Respecto a las metodologías, es posible que no se relacionen métodos puesto que las revisiones de literatura y las entrevistas no reflejen un método específico para el análisis del contenido de la información.

En relación con el tipo de población analizada, las industrias siguen siendo las organizaciones más analizadas, a pesar de que en las Instituciones de Educación Superior también se ha reflejado gran interés sigue siendo menor el porcentaje que en las organizaciones del sector productivo. En el mismo sentido, en el tipo de empleados se puede observar que no hay gran tendencia en un área específica de las organizaciones, sin embargo, se observa en los bibliotecólogos y los trabajadores del conocimiento un pequeño interés por el estudio de las competencias en esta población.

Por otra parte, teniendo en cuenta las variables de estudio como las competencias y de gestión del conocimiento, se observa un gran interés desde los factores de habilidades técnicas, tecnológicas y electrónicas, esto puede tener relación con la actual sociedad hiperconectada y tecnología, además de la actual industria 4.0. Se resaltan las variables como el liderazgo y la experiencia como variables altamente relacionadas con las habilidades del siglo XXI, además de variables relacionadas con el relacionamiento entre las personas y el clima laboral como; la motivación, la satisfacción y el autoconcepto.

Finalmente, teniendo ya el listado de variables principales de competencias y de gestión del conocimiento, al lograr proceder con el relacionamiento y comparativo de dichas variables se pueden indicar como cumplidos los objetivos específicos 1 y 2 de este trabajo, con lo cual a partir de los resultados de este capítulo se puede proceder con la construcción de un instrumento encuesta que tenga como base las variables aquí determinadas y se cumplimiento a la fase de determinación.

### **3. Proceso de gestión del talento humano existente dentro las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín, para la contribución a la identificación de competencias del personal administrativo**

#### **3.1 Introducción**

En este capítulo se presentan las instituciones y personas objeto de estudio de esta investigación. Para tal propósito se parte de la caracterización y planteamiento del problema descritos en los capítulos anteriores motivo por el cual como instituciones objeto de estudio se encuentran las 3 IES adscritas al municipio de Medellín como son; el Instituto Tecnológico Metropolitano, la Institución Universitaria Pascual Bravo y la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Partiendo de dichas instituciones se contará de acuerdo como se planteó anteriormente con el personal de las áreas administrativas de dichas instituciones, en este capítulo se presentará la estructura orgánica de las mismas con el fin de dar a identificar específicamente el objeto y muestra de este estudio.

Teniendo en cuenta lo anterior, este capítulo se divide en 3 secciones, una primera sección, de identificación en la cual se pretende determinar la estructura orgánica de las 3 IES objeto de estudio. La segunda sección, corresponde al diseño y aplicación de una encuesta donde se pretende obtener datos e información que permitan la caracterización base sobre los aspectos organizativos de las diferentes IES adscritas al municipio de Medellín y la última sección, corresponde al diseño y aplicación de una entrevista semiestructura con la que se pretende validar y ampliar la información obtenida a partir de la encuesta.

### **3.2 Metodolo para la definición de los criterios para la selección de las personas objeto de estudio**

Debido a que las 3 IES se encuentran adscritas al municipio de Medellín y por lo tanto son de carácter pública, estas IES deben brindar información al público y a la ciudadanía sobre su composición, estructura y diferentes procesos y acciones internos que permitan brindar transparencia en la forma de proceder y de llevar a cabo las diferentes acciones de las mismas, esto debido a que al ser instituciones públicas los recursos pertenecen a la ciudad y se debe llevar un control interno riguroso que pueda y debe ser presentado a la comunidad (Instituto Tecnológico Metropolitano, 2020c).

Por lo anterior, con el fin de poder definir y seleccionar la muestra objeto de estudio, se indaga dentro de los sitios web de las instituciones en mención, los aspectos relacionados con la estructura administrativa o jerárquicas a través del organigrama. Un organigrama de acuerdo con Zambrano (2016) es una representación gráfica de la organización a partir del cual se pueden identificar los departamentos o suborganismos que lo componen, dónde por efecto se puede visualizar también líneas de mando que se ejercen en dicha organización partiendo del orden de jerarquía de las mismas. Además “los organigramas sirven de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la dependencia al reflejar gráficamente la estructura organizativa de sus procesos” (Secretaría de Salud, 2011, p. 4).

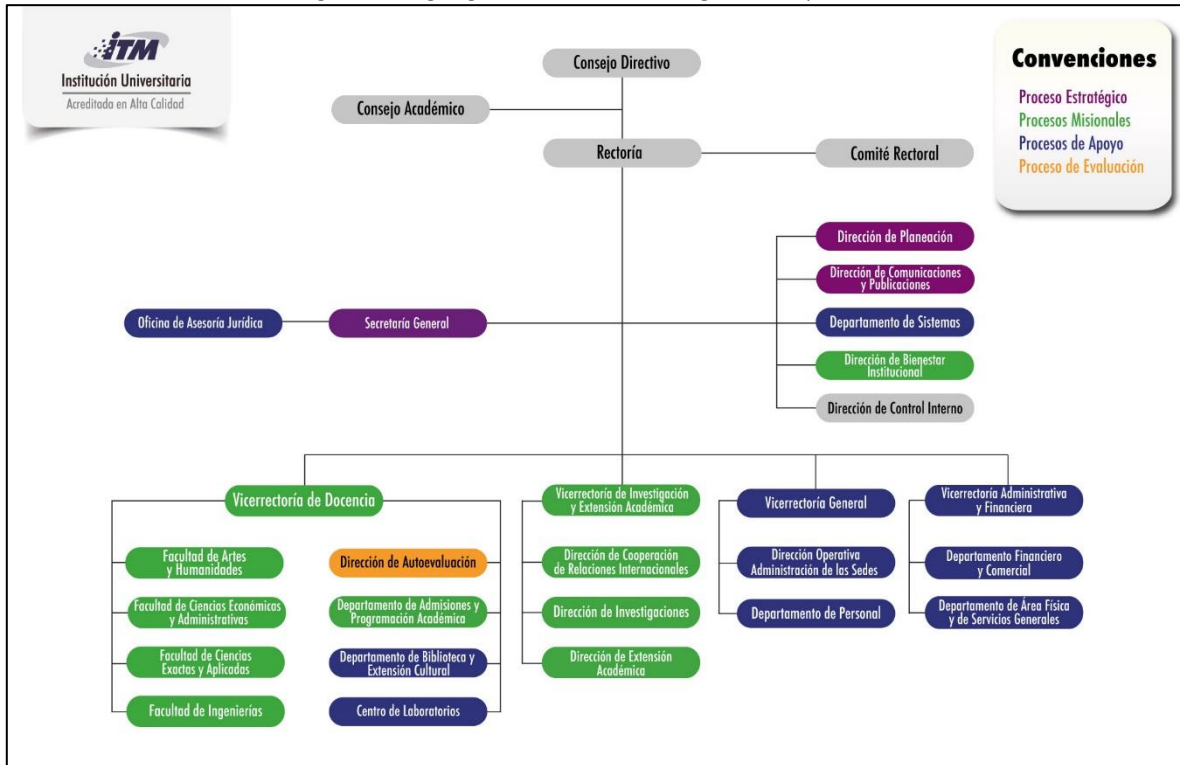
Esta información permitió identificar no solo los departamentos y áreas, sino también los cargos y personas que estuvieran relacionadas con gestión humana dentro de las mismas, lo que llevaría a determinar a quienes se les podría aplicar la encuesta y las entrevistas para el trabajo de investigación, con el objeto de aplicarle posteriormente la encuesta y la entrevista. El proceso de indagación fue el siguiente: se accede a cada una de las páginas web institucionales, posteriormente, se accede a los organigramas, se identifica a que vicerrectoría corresponde el área de personal o administrativa de las instituciones, posteriormente, se identifica a que dirección y departamento corresponde la muestra y finalmente se accede al directorio de servidores, allí se identifica cuáles son las personas que ocupan los cargos que deben ser encuestados y entrevistados.

### 3.2.1 Registro de los datos

#### a. Instituto Tecnológico Metropolitano

El organigrama de la Institución se encuentra encabezado por el Consejo Directivo y precedido por el Consejo Académico, luego la Rectoría y el Comité Electoral para los cuales los dos últimos se encuentran en el mismo nivel. En orden descendente, se encuentran luego; la Oficina de Asesoría Jurídica y la Secretaría General con sus diferentes direcciones y departamentos. Siguiendo el mismo orden se encuentran más tarde las diferentes vicerrectorías con sus diferentes facultades, direcciones y departamentos como se puede observar en la Figura 16.

Figura 16: Organigrama Instituto Tecnológico Metropolitano



Fuente: tomado de Instituto Tecnológico Metropolitano (2021)

De acuerdo con el organigrama presentado, la selección de la muestra se encontraría enfocada en la vicerrectoría general y más específicamente en el departamento de personal. Por lo anterior, consultando el directorio de funcionarios, las personas a quienes posiblemente puede ir dirigida la

encuesta son las personas que ocupan los cargos de; jefe de Oficina del departamento de Personal y profesional universitario de personal o desarrollo humano.

b. Institución Universitaria Pascual Bravo

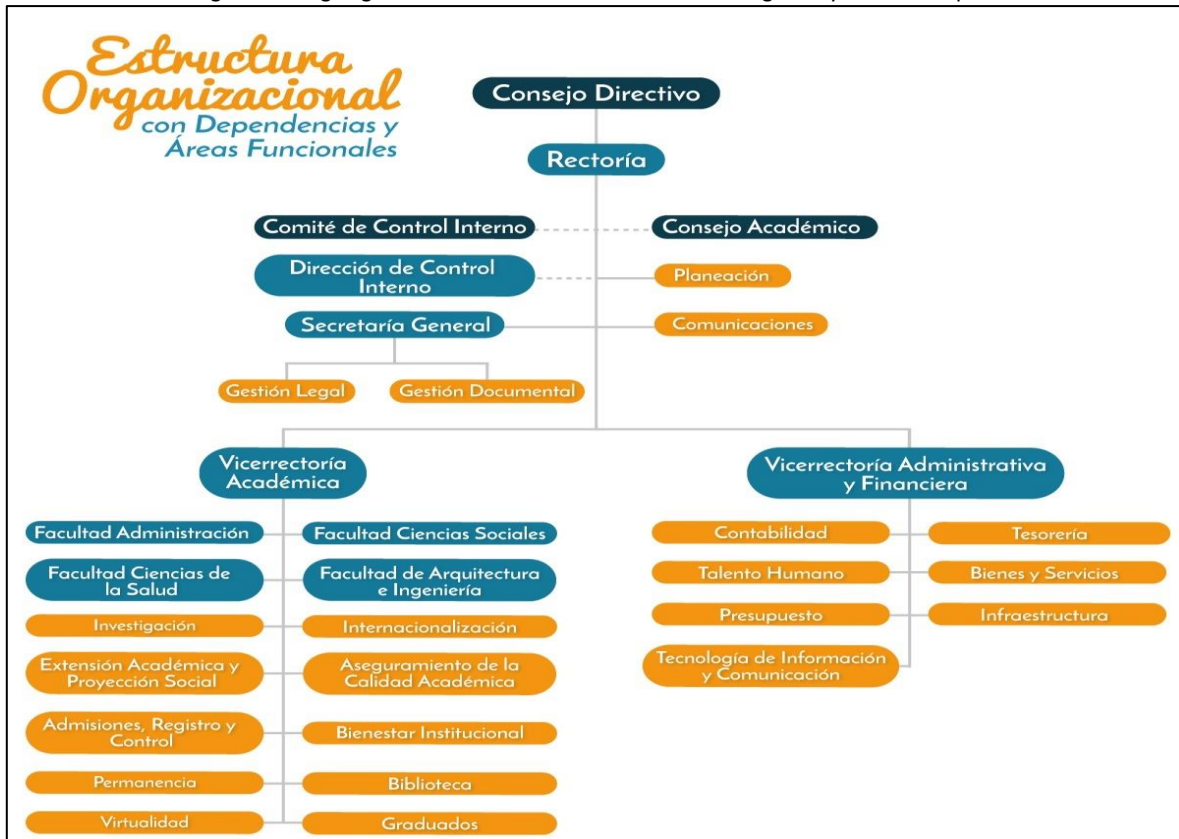
Para la Institución, el organigrama se representa de igual manera al anterior en cabeza del Consejo Directivo, precedido de la Rectoría y de manera descendente pero transversal se encuentran el Consejo Académico, la Oficina Asesora de Planeación y la Oficina de Tecnología e Informática. Luego se encuentran el Comité Rectoral y la Oficina Asesora de Evaluación y Control. Posteriormente, se encuentra la Secretaría General con sus respectivas dependencias y finalmente, se encuentran las diferentes Vicerrectorías compuestas por sus respectivas direcciones, oficinas, facultades y departamentos. Se diferencia este organigrama del anterior, en algunos aspectos de la composición y en especificidad de este, respecto a la distribución y nombres de las dependencias.

De acuerdo con el organigrama de la Institución, el cual no se adjunta debido a problemas de legibilidad, la selección de la muestra se encontraría enfocada en la vicerrectoría de administración y financiera, en la dirección de talento humano, la cual según la Institución Universitaria Pascual Bravo (2020c) es una dirección de apoyo, cuyo objetivo es “Gestionar el recurso humano de la Institución Universitaria Pascual Bravo, mediante las políticas, planes y programas para mejorar el desarrollo del personal”. Por lo anterior, consultando el directorio de funcionarios, la persona a quién debe ir dirigida la encuesta es al director de gestión de talento humano.

c. Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

De manera similar al organigrama del ITM, este organigrama es más global y general, inicia igual que los anteriores en cabeza del Consejo Directivo y es precedido por la Rectoría y el Consejo Académico. De forma paralela se encuentran el Comité y Dirección de Control Interno, luego se encuentran la Secretaría General y las 2 Vicerrectorías, las cuales se componen de 2 facultades y demás dependencias.

Figura 17: Organigrama de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia



Fuente: tomado de Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia (2020d)

Teniendo en cuenta este organigrama, presentado en la Figura 17 selección de la muestra se encontraría enfocada en la vicerrectoría de administrativa y financiera, específicamente en la dependencia de talento humano. Por lo anterior, consultando el directorio de funcionarios, las personas a quienes posiblemente puede ir dirigida la encuesta son las personas que ocupan los cargos de; jefe de talento humano y contratista de apoyo a la gestión quién se encuentra encargada de la contratación.

### 3.2.2 Procesamiento y análisis de resultados

A partir de los resultados presentado anteriormente, los datos se registran y organizan en una base de datos en Excel que contienen los siguientes campos:

- Institución: En este campo se registra el nombre de la IES
- Área: Vicerrectoría bajo la cual opera el departamento o dependencia

- Dependencia: Hace referencia al departamento, dependencia o área bajo la cual se ejerce el cargo.
- Cargo: Se refiere al nombramiento en el cual se ejerce el trabajo
- Nombre funcionario: Nombre de la persona que lleva o ejerce el cargo.
- Correo electrónico: E-mail de la persona encarga
- Teléfono: Número telefónico del cargo

Teniendo en cuenta los campos anteriormente señalados, la base de datos construida con la lista de funcionarios y cargos a los cuales se les aplicaría la encuesta se puede observar en la Tabla 14, sin señalar los campos correspondientes a; nombre de funcionario, correo electrónico y teléfono, esto con el fin de no revelar datos personales:

Tabla 14: Lista de funcionarios encargados del Talento Humano en las instituciones

Institución	Área	Dependencia	Cargo
Instituto Tecnológico Metropolitano	Vicerrectoría General	Departamento de Personal	Jefe de Oficina
Instituto Tecnológico Metropolitano	Vicerrectoría General	Departamento de Personal	Profesional Universitario - Personal
Instituto Tecnológico Metropolitano	Vicerrectoría General	Departamento de Personal	Profesional Universitario - Desarrollo humano
Institución Universitaria Pascual Bravo	Vicerrectoría de administración y financiera	Dirección de Talento Humano	Director Gestión de Talento Humano
Institución Universitaria Pascual Bravo	Vicerrectoría de administración y financiera	Dirección de Talento Humano	Profesional universitario - Talento Humano
Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia	Vicerrectoría de administrativa y financiera	Dependencia de Talento Humano	Jefe de talento humano
Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia	Vicerrectoría de administrativa y financiera	Dependencia de Talento Humano	Contratista de apoyo a la gestión

Fuente: elaboración propia a partir de la consulta de directorios de funcionarios de las IES

### 3.3 Identificación mediante encuesta del proceso de gestión del talento humano existente dentro las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín

#### 3.3.1 Método para el diseño y aplicación de la encuesta



Con el fin de encontrar elementos actuales y conocer la existencia de procesos de gestión del conocimiento llevados a cabo por las diferentes IES adscritas al municipio de Medellín para la identificación de competencias del personal administrativo se hizo necesario llevar a cabo un proceso de indagación que permitió describir las diferentes estrategias y factores que dichas instituciones implementan y utilizan en la actualidad para la gestión de conocimiento de las personas y organizaciones de la institución mediante la aplicación de una encuesta a los funcionarios previamente relacionados en la selección de la población.

El uso de la encuesta en este proyecto de investigación resulta pertinente para obtener datos e información que permitan la caracterización base sobre los aspectos organizativos de las diferentes IES adscritas al municipio de Medellín. Una encuesta de acuerdo con (Casas, Repullo, & Donado, 2003) es una técnica “ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz”.

Adicionalmente, las encuestas han sido utilizadas como técnica para la investigación social y política permitiendo la generación de datos cuantitativos sobre aspectos cualitativos (D. Cabrera, 2010), sin omitir dichos aspectos propiamente cualitativos, dando espacio a preguntas tanto específicas como abiertos, lo que se ajusta a este modelo de investigación.

Para lo anterior, los datos de la encuesta fueron almacenados en la herramienta Google Docs (Anexo D. Encuesta en Google Forms.), lo cual facilitó la organización y análisis posterior de la información recolectada y fue enviada por medio de correo electrónico. Se plantearon entonces los siguientes pasos para la aplicación de la encuesta:

1. Identificación de la población general
2. Selección de la muestra
3. Construcción de encuesta de acuerdo con las variables identificadas en la fase anterior.
4. Aplicación de la encuesta y tabulación de acuerdo con los resultados.
5. Análisis de los resultados de la encuesta

Con la finalidad de validar si las instituciones realizan un procedimiento en el cual se realice la implementación de elementos de gestión del conocimiento y la identificación de elementos de competencias en la gestión del personal del área administrativa, el diseño de la encuesta partió de las variables señaladas en los apartados 2.3.2, 2.3.3 y 2.3.4.

### **3.3.2 Método para la construcción del instrumento encuesta**

La encuesta fue diseñada a partir de las variables que se han mencionado anteriormente y a partir del diseño de una encuesta en escala de Likert, , “donde el encuestado debe indicar si está de acuerdo o en desacuerdo sobre una afirmación” (Matas, 2018, p. 38). Para efectos prácticos de mejor valoración y comprensión de esta investigación, la escala ha sido adaptada en un rango de 1 a 5, dónde las personas que han sido encuestadas deben indicar los dos siguientes aspectos:

- Grado de implementación de los elementos de gestión del conocimiento en los procesos de gestión de talento humano
- Grado de identificación de las competencias de los individuos que hacen parte del área administrativa en los procesos de gestión del talento humano.

La escala ha sido diseñada de la siguiente manera para la incorporación de elementos de gestión del conocimiento:

- 5 indica que: sí, se implementa este elemento de gestión del conocimiento
- 4 indica que: frecuentemente se implementa este elemento de gestión del conocimiento
- 3 indica que: estable en la implementación de este elemento de gestión del conocimiento
- 2 indica que: escasamente se implementa este elemento de gestión del conocimiento
- 1 indica que: no se implementa este elemento de gestión del conocimiento

Para la identificación de las competencias, la escala ha sido diseñada de la siguiente manera:

- 5 indica que: sí, se identifica esta competencia
- 4 indica que: frecuentemente se identifica esta competencia
- 3 indica que: estable en la identificación de esta competencia
- 2 indica que: escasamente se identifica esta competencia
- 1 indica que: no se identifica esta competencia

Luego de tener definida la escala de valoración, se procedió al diseño de la encuesta en Google Docs. Pero, antes de proceder con la aplicación del instrumento a la muestra definida, se realizó

la validación de esta con el fin de garantizar la claridad y coherencia de las preguntas. Para lo anterior, se solicitó la colaboración de diferentes expertos en el núcleo de las áreas administrativas, de gestión y del talento humano, con lo cual, se contó con el apoyo de diferentes administrativos y docentes de diferentes instituciones de educación superior. Se contó con la participación para la validación de 5 expertos.

Luego, de que los expertos realizaran la revisión y validación del instrumento se revisaron sus opiniones y de acuerdo con ello fueron modificadas algunas preguntas respecto a su redacción, definiciones de algunos términos y se modificó la estructura del formulario.

Después de realizar los correspondientes ajustes, teniendo en cuenta la opinión de los validadores, se realizó la aplicación de la encuesta de forma virtual a las personas de los cargos objeto de estudio y se procedió con la tabulación y análisis de los datos en una base de datos de Excel, para ello se utilizaron las siguientes escalas de medición basadas en el modelo de Macías (2014) como se observa en las tablas Tabla 15 y Tabla 16 .

Tabla 15: Escala de medición de incorporación de elementos de gestión del conocimiento

<b>ESCALA DE MEDICIÓN DE INCORPORACIÓN DE ELEMENTOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>		
<b>Cantidad de elementos por grupo de variable</b>	<b>Valoración cualitativa de la incorporación de elementos de gestión del conocimiento</b>	<b>Valoración porcentual de la implementación de elementos</b>
Cantidad de elementos por grupo de variable	Sí se implementa este elemento de gestión del conocimiento	80 - 100%
Cantidad de elementos por grupo de variable	Frecuentemente se implementa este elemento de gestión del conocimiento	60 - 80%
Cantidad de elementos por grupo de variable	Estable en la implementación de este elemento de gestión del conocimiento	40 - 60%
Cantidad de elementos por grupo de variable	Escasamente se implementa este elemento de gestión del conocimiento	20 - 40%
Cantidad de elementos por grupo de variable	No se implementa este elemento de gestión del conocimiento	0 - 20%

Fuente: elaboración propia basada en (Macías, 2014)

Tabla 16: Escala de medición de identificación de elementos de competencias

<b>ESCALA DE MEDICIÓN DE IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS DE COMPETENCIAS</b>		
<b>Cantidad de elementos por grupo de variable</b>	<b>Valoración cualitativa de la identificación de elementos de competencias</b>	<b>Valoración porcentual de la identificación de elementos</b>
Cantidad de elementos por grupo de variable	Sí se identifica esta competencia	80 - 100%

Cantidad de elementos por grupo de variable	Frecuentemente se identifica esta competencia	60 - 80%
Cantidad de elementos por grupo de variable	Estable en la identificación de esta competencia	40 - 60%
Cantidad de elementos por grupo de variable	Escasamente se identifica esta competencia	20 - 40%
Cantidad de elementos por grupo de variable	No se identifica esta competencia	0 - 20%

Fuente: elaboración propia basada en (Macías, 2014)

La escala anterior, permite identificar el grado de incorporación de cada uno de los elementos de gestión del conocimiento para cada uno de los grupos identificados en la RSL y también el grado de identificación de las diferentes competencias para cada uno de los grupos señalados previamente en la RSL. Además, facilita el análisis tanto cualitativo como cuantitativo de respecto a los procesos de gestión del talento humano y de competencias que se lleva a cabo actualmente en las 3 IES adscritas al municipio de Medellín. Por otro lado, con base en la misma escala de medición, se diseñó la escala métrica para cada uno de los grupos, teniendo como base las preguntas formuladas para cada uno de ellos sobre la implementación de elementos de gestión del conocimiento y la identificación de competencias tal como se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17: Escala de medición para cada uno de los grupos de elementos de gestión del conocimiento y de competencias

<b>Escala De Medición Elementos De Competencias</b>		
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>		
<b>Cantidad de elementos por competencia</b>	<b>Valoración cualitativa de la identificación de elementos de competencias</b>	<b>Valoración porcentual de la identificación de elementos</b>
14 - 17	Si se identifica esta competencia	80 - 100%
11 - 13	Frecuentemente se identifica esta competencia	60 - 80%
7 - 10	Estable en la identificación de esta competencia	40 - 60%
4 - 6	Escasamente se identifica esta competencia	20 - 40%
0 - 3	No se identifica esta competencia	0 - 20%
<b>COMPETENCIAS SOCIALES</b>		
<b>Cantidad de elementos por competencia</b>	<b>Valoración cualitativa de la identificación de elementos de competencias</b>	<b>Valoración porcentual de la identificación de elementos</b>
2	Si se identifica esta competencia	80 - 100%
N.A.	Frecuentemente se identifica esta competencia	60 - 80%
1	Estable en la identificación de esta competencia	40 - 60%
N.A.	Escasamente se identifica esta competencia	20 - 40%
0	No se identifica esta competencia	0 - 20%

<b>Escala De Medición Elementos De Gestión Del Conocimiento</b>		
<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>		
<b>Cantidad de elementos grupo de gestión</b>	<b>Valoración cualitativa de la implementación de elementos de gestión del conocimiento</b>	<b>Valoración porcentual de la identificación de elementos</b>
5 - 6	Sí se implementa este elemento de gestión del conocimiento	80 - 100%
4	Frecuentemente se implementa este elemento de gestión del conocimiento	60 - 80%
3	Estable en la implementación de este elemento de gestión del conocimiento	40 - 60%
2	Escasamente se implementa este elemento de gestión del conocimiento	20 - 40%
0 - 1	No se implementa este elemento de gestión del conocimiento	0 - 20%
<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>		
<b>Cantidad de actividades por capacidad</b>	<b>Valoración cualitativa de la implementación de elementos de gestión del conocimiento</b>	<b>Valoración porcentual de la identificación de elementos</b>
2	Sí se implementa este elemento de gestión del conocimiento	80 - 100%
N.A.	Frecuentemente se implementa este elemento de gestión del conocimiento	60 - 80%
1	Estable en la implementación de este elemento de gestión del conocimiento	40 - 60%
N.A.	Escasamente se implementa este elemento de gestión del conocimiento	20 - 40%
0	No se implementa este elemento de gestión del conocimiento	0 - 20%
<b>RECURSOS</b>		
<b>Cantidad de actividades por capacidad</b>	<b>Valoración cualitativa de la implementación de elementos de gestión del conocimiento</b>	<b>Valoración porcentual de la identificación de elementos</b>
2	Sí se implementa este elemento de gestión del conocimiento	80 - 100%
N.A.	Frecuentemente se implementa este elemento de gestión del conocimiento	60 - 80%
1	Estable en la implementación de este elemento de gestión del conocimiento	40 - 60%
N.A.	Escasamente se implementa este elemento de gestión del conocimiento	20 - 40%
0	No se implementa este elemento de gestión del conocimiento	0 - 20%

Fuente: elaboración propia

### 3.3.3 Registro de los datos

De los 7 funcionarios relacionados en el apartado 3.2.2, se contó con la participación de 3 encargados de los procesos de talento humano de las IES, correspondientes específicamente a los cargos de jefe o director del departamento, en la cual se logró obtener la información correspondiente a los procesos de gestión de competencias, talento humano y de gestión del conocimiento llevados a cabo en la actualidad por las instituciones. Después de finalizar con la recolección de los datos a través de la encuesta se continuó con la organización de los datos en una base de datos en Excel dónde se categorizó y organizó la información en 5 categorías de la siguiente manera:

- Información general:
  - Marca temporal: En este campo se obtuvo el registro de la hora y fecha de registro en que se diligenció la encuesta
  - Consentimiento informado (Anexo E. Formato de autorización de tratamiento y protección de datos personales.): En este campo se indicó mediante un formato el consentimiento informado a los participantes de la encuesta, dónde se describió detalladamente los fines para los cuales serían utilizados los datos y respuestas otorgadas por ellos y se aclaró el uso netamente académico así como la no divulgación de datos personales, solicitando además la autorización para el registro y el tratamiento de los datos.
  - Nombre
  - Correo electrónico
  - Profesión de base
  
- Información de la institución:
  - Nombre de la institución
  - Cargo que desempeña
  - Área de la institución a la que pertenece
  - Tiempo en el cargo
  
- Datos de la investigación: Este campo se dividió en 2 secciones principales correspondientes a identificación de competencias y a la implementación de elementos de gestión del

conocimiento, las cuales a su vez se dividieron; la primera en 2 subsecciones correspondientes a; las competencias generales y las competencias sociales. La segunda sección, se dividió en 3 subsecciones correspondientes a; la gestión del conocimiento, el capital intelectual y los recursos tal como se muestra a continuación:

- Sección 1– Elementos de competencias
  - Subsección 1 – Competencias generales
  - Subsección 2 – Competencias sociales
- Sección 2 – Elementos de gestión del conocimiento
  - Subsección 1 – Gestión del conocimiento
  - Subsección 2 – Capital intelectual
  - Subsección 3 – Recursos
- Sugerencias: En este espacio se permite a los encuestados realizar sugerencias o comentarios respecto a la investigación, los procesos de la institución o de la encuesta.

Posteriormente, luego de construir y tener todos los datos registrados en forma ordenada en la base de datos, se procedió a obtener los promedios por cada elemento tanto de las competencias como de la gestión del conocimiento y por grupo de cada elemento consultado, con el fin de proceder al análisis de los datos obtenidos de acuerdo con la escala de medición propuesta en la Tabla 17. Para la aplicación de este modelo, se determinó que el elemento es identificado o implementado según corresponda si el promedio obtenido por las respuestas de las empresas es igual o superior a 3,6, lo anterior debido a que la valoración por parte de las instituciones fue en una escala de 1 a 5. Finalmente, con toda la información sistematizada en las bases de datos se realizó el procesamiento y análisis de todos los resultados.

### **3.3.4 Procesamiento y análisis de resultados**

Se realizaron en total 30 preguntas de las cuales 29 correspondieron a preguntas en escala de Likert y una pregunta abierta para sugerencias. La formulación de las preguntas estuvo orientada a la identificación de implementación y grado de identificación de elementos de competencias y de

gestión del conocimiento en los procesos de la identificación y estrategias del talento humano en las áreas administrativas de las instituciones. Estos elementos se establecieron de acuerdo con las variables encontradas en la RSL y apropiados para la construcción de una guía de identificación de competencias a partir de elementos de gestión del conocimiento. De acuerdo con lo anterior, los resultados obtenidos para cada grupo de elementos fueron los siguientes:

## 1. Elementos de competencias

### 1.1. Competencias generales

Para este grupo de elementos se realizaron en total 17 preguntadas orientadas a la identificación de competencias generales, los resultados obtenidos para cada una de estas preguntas por institución se presentan en la

Tabla 18:

Tabla 18: Resultados obtenidos en la encuesta para las competencias generales

Preguntas	Ingrese el nombre de la institución			Promedio por pregunta
	Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia	Instituto Tecnológico Metropolitano	Institución Universitaria Pascual Bravo	
1. ¿La organización evalúa la capacidad de decisión del personal administrativo de la institución?	1	3	5	3,00
2. ¿La organización evalúa la comprensión y pensamiento crítico del pensamiento administrativo de la institución?	1	2	4	2,33
3. ¿Se tienen en cuenta las certificaciones presentadas por las personas de las áreas administrativas como valor agregado a su capacitación?	4	4	5	4,33



4. ¿Se evalúa el autoconcepto del personal administrativo de la institución como parte de la construcción del conocimiento? (Se considera el autoconcepto como una característica propia del individuo, ya que involucra el juicio que le permite reconocerse, conocerse y definirse, fortaleciendo la capacidad de la razón y de la concepción del yo).	2	3	4	3,00
5. ¿Los hábitos del personal administrativo de la institución son considerados dentro de la evaluación del conocimiento? (Entendiendo el hábito como el resultado del ejercicio de actividades para poseer un bien o para lograr un fin determinado).	2	2	3	2,33
6. ¿Cuentan con un proceso de identificación de la asignación salarial?	5	5	5	5,00
7. ¿Son evaluados los supervisores, jefes o líderes encargados del área administrativa en su manera de proceder y relacionarse con cada una de las personas que tiene a su cargo?	4	5	5	4,67
8. ¿Se monitorea la gestión de los asuntos como parte de la labor del supervisor, jefe o líder encargado? (Como asuntos se refiere a las diferentes actividades que el supervisor lleva a cabo y afectan directamente a los empleados a su cargo).	2	5	5	4,00
9. ¿Cuenta la institución con un proceso de evaluación de las condiciones de trabajo del personal administrativo de la institución? (Entendiendo las condiciones de trabajo como aquellos aspectos de Seguridad y Salud en el trabajo, es decir; sillas y escritorios adecuados, iluminación del espacio, entre otros).	5	5	5	5,00
10. ¿Se evalúa la capacidad de innovación del personal administrativo de la institución? (Se entiende por innovación, la	2	2	5	3,00

capacidad para generar ideas y conocimientos nuevos que puedan aplicarse para el desarrollo de nuevos procesos, productos o servicios que puedan ser útiles para la organización y generen un impacto significativo en el desempeño de la misma.)				
11. ¿La habilidad para el manejo de sistemas de búsqueda de información es considerada como parte del proceso para la identificación de competencias del personal administrativo de la institución?	2	2	4	2,67
12. ¿Se tienen en cuenta las habilidades técnicas, tecnológicas y electrónicas en el momento de definir el personal administrativo de la institución? (Habilidades para el manejo de herramientas como, internet, intranet, extranet, tecnologías de intercambio de recursos de información, mensajería, groupware o correo (Con groupware se refiere a plataformas de trabajo colaborativo dentro de la organización).	4	2	5	3,67
13. ¿Se identifican en el del personal administrativo de la institución los componentes afectivos, cognitivos y conductuales para el desarrollo de habilidades generales?	4	3	5	4,00
14. ¿Realiza la institución monitoreo constante de la satisfacción laboral del del personal administrativo de la institución?	3	5	5	4,33
15. ¿Se evalúa la motivación del personal administrativo de la institución de manera constante? (Entendiendo la motivación como un factor importante para inspirar a los empleados a producir un resultado eficaz y eficiente, crear un ambiente de trabajo positivo e implementar con éxito los planes previstos.)	4	4	5	4,33

16. ¿Se realizan procesos de captura, intercambio, difusión, adquisición, transferencia del conocimiento para la gestión de las competencias del personal administrativo de la institución?	1	2	5	2,67
17. ¿Se realizan procesos de aplicación del conocimiento para la gestión de las competencias del personal administrativo de la institución? (Entendiendo como la aplicación del conocimiento la generación de ideas y la materialización de estas).	1	3	5	3,00
<b>Promedio del grupo de competencias generales por institución</b>	<b>2,76</b>	<b>3,35</b>	<b>4,71</b>	<b>3,61</b>

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados presentados en la tabla anterior, se encuentra que algunos elementos como; la comprensión y pensamiento crítico y los hábitos fueron los que obtuvieron un puntaje de 2,33, siendo este el menor puntaje. Lo anterior, indica desde un análisis general que la evaluación de estos dos elementos de competencias no es realizada de forma constante o no se realizan y esto podría indicar que no son aspectos que las instituciones han considerado relevantes en el momento de realizar la selección del personal o de ubicar al mismo en un cargo específico de acuerdo con estos elementos.

Luego se encuentran, elementos como; la habilidad para el manejo de sistemas de búsqueda de información y la realización de procesos de captura, intercambio, difusión, adquisición, transferencia del conocimiento para la gestión de las competencias, ambos con un puntaje de 2,67. Respecto al primer elemento, indica que esta habilidad TIC las instituciones no la han considerado relevante para la contratación o permanencia del personal administrativo y por ende no han evaluado la misma como una competencia vital para el desarrollo de las actividades de este personal. El segundo, podría señalar la falta de un proceso diseñado o implementación a partir de los elementos de gestión del conocimiento que permita la gestión de competencias del personal administrativo de las instituciones.

Posteriormente, se encuentran elementos como la evaluación de; capacidad de decisión del personal, el autoconcepto, la capacidad de innovación y la realización de procesos de aplicación del

conocimiento, con un puntaje de 3,00. Lo anterior indica que si bien, se tienen en cuenta estos elementos para la gestión de competencias o la identificación de estas dentro de las instituciones, no es algo que consideren vital para el buen desarrollo de las actividades del personal. Luego, con un puntaje de 3,67 se encuentra la evaluación de las habilidades técnicas, tecnológicas y electrónicas, en un contexto muy cercano a los elementos anteriores.

Después con un puntaje de 4,00 se encontraron elementos como; el monitoreo de la gestión de los asuntos y los componentes afectivos, cognitivos y conductuales. Luego, con 4,33 están elementos como; las certificaciones, el monitoreo de la satisfacción laboral y la motivación. Estos fueron aspectos son muy tenidos en cuenta en las instituciones, lo cual indica que el aspecto humano es uno de los más relevantes en las instituciones, así como las relaciones interpersonales y la forma en que se lleva a cabo la gestión entre los colaboradores de las instituciones.

Por último, entre los elementos que han obtenido los puntos más altos se encuentran; la evaluación del relacionamiento por parte de los supervisores, jefes o líderes, con un puntaje de 4,67 y el proceso de identificación de la asignación salarial, así como la evaluación de las condiciones de trabajo con un puntaje de 5,00. Nuevamente, se resalta el aspecto de las competencias desde la parte humana y de bienestar como uno de los más importantes y más tenidos en cuenta por parte de las instituciones.

Todo lo anterior, da como resultado un promedio final de 3,61 para el estado de la identificación de competencias generales en las 3 IES de educación superior consultadas. Por su parte, la Institución Universitaria Pascual Bravo es la que presenta una mayor identificación de estos elementos con un promedio para los mismos de 4,71, seguido del Instituto Tecnológico Metropolitano con 3,35 y finalmente el Colegio Mayor de Antioquia con 2,76.

### **1.2. Competencias sociales**

Para este grupo de elementos se realizaron 2 preguntas orientadas a la identificación de competencias sociales, los resultados obtenidos para cada una de estas preguntas por institución se presentan en la Tabla 19:

Tabla 19: Resultados obtenidos en la encuesta para las competencias sociales

Preguntas	Ingrese el nombre de la institución	
-----------	-------------------------------------	--

	Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia	Instituto Tecnológico Metropolitano	Institución Universitaria Pascual Bravo	Promedio por pregunta
18. ¿Se llevan a cabo estrategias e implementación de políticas para la gestión del conocimiento como parte de las acciones de los procesos del talento humano? (Estrategias entendidas como las diferentes acciones orientadas a la mejora de la gestión de habilidades, capacidades y conocimientos del personal administrativo de la institución.)	1	4	5	3,33
19. ¿Son parte de las actividades de la gestión del conocimiento las acciones correctivas, preventivas y proactivas de los procesos de identificación del talento humano?	1	3	5	3,00
<b>Promedio del grupo de competencias sociales por institución</b>	<b>1,00</b>	<b>3,50</b>	<b>5,00</b>	<b>3,17</b>

Fuente: elaboración propia

Los resultados para los dos elementos consultados en este grupo de competencias fueron muy cercanos, sin embargo, el primero correspondió a la identificación de estrategias e implementación de políticas para la gestión del conocimiento como parte de las acciones de los procesos del talento humano con un puntaje de 3,33. El segundo correspondió a las acciones correctivas, preventivas y proactivas de los procesos de identificación del talento humano con un puntaje de 3,00. Esto indica que, si bien las competencias sociales son tenidas en cuenta dentro de los elementos relevantes para la identificación de competencias, no son tan vitales como otros elementos de las competencias generales.

Finalmente, las competencias sociales obtuvieron como resultado un promedio de 3,17. Respecto a la evaluación por cada institución se encontró que la Institución Universitaria Pascual Bravo obtuvo un promedio de 3,50, seguido del Instituto Tecnológico Metropolitano con un promedio de 3,50 y finalmente el Colegio Mayor de Antioquia obtuvo un promedio de 1,00 para las competencias sociales. En cuanto a la identificación de competencias en su totalidad el promedio general fue de 3,39.

## 2. Elementos de Gestión del Conocimiento

### 2.1. Gestión del conocimiento

Para este grupo de elementos se realizaron 6 preguntas orientadas a la identificación de elementos de gestión del conocimiento, los resultados obtenidos para cada una de estas preguntas por institución se presentan en la Tabla 20:

Tabla 20: Resultados obtenidos en la encuesta para los elementos de gestión del conocimiento

Preguntas	Ingrese el nombre de la institución			Promedio por pregunta
	Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia	Instituto Tecnológico Metropolitano	Institución Universitaria Pascual Bravo	
20. ¿Los diferentes sistemas basados en TIC hacen parte de las herramientas e infraestructura utilizada para la gestión del conocimiento?	4	4	5	4,33
21. ¿Se lleva a cabo un sistema de control para la gestión del conocimiento de las personas?	3	2	4	3,00
22. ¿Se lleva a cabo un proceso de control para la gestión del conocimiento de las personas?	1	2	4	2,33
23. ¿Se identifica el talento del individuo como parte de la gestión del conocimiento? (Con talento se refiere a las diferentes habilidades propias del individuo y de difícil imitación)	2	4	5	3,67
24. ¿Se identifica la capacidad creativa del individuo como parte de la gestión del conocimiento? (Capacidad creativa se refiere a la habilidad del individuo para generar nuevas ideas y cambios)	2	4	5	3,67
25. ¿Se identifica el nivel educativo del individuo como parte de la gestión del conocimiento?	4	5	5	4,67
<b>Promedio del grupo de elementos de gestión del conocimiento por institución</b>	<b>2,67</b>	<b>3,50</b>	<b>4,67</b>	<b>3,61</b>

Fuente: elaboración propia

Según los resultados presentados en la tabla anterior, el elemento con menor puntaje obtenido fue el proceso de control para la gestión de conocimiento, con un puntaje de 2,33. Lo anterior indica que es posible que las instituciones no lleven ningún control del conocimiento y las diferentes competencias o habilidades con las que cuenta el grupo de trabajo del departamento administrativo.

Luego, se encuentra el elemento de sistema de control, con un puntaje de 3,00. Este resultado va de la mano con el elemento anterior, dado que al no tener un proceso de control pues es probable que tampoco se tenga la necesidad de contar con un sistema por medio del cual se lleve un proceso para lo mismo. Después, con un puntaje de 3,67 se encuentran dos elementos, la identificación del talento humano y la capacidad creativa. Esto quiere decir, que, si bien las instituciones si están realizando un esfuerzo por tener en cuenta estos elementos como parte del proceso de gestión del conocimiento y reconocimiento de competencias, aún no logran identificar estos elementos en su totalidad.

Posteriormente, se encuentran los diferentes sistemas basados en TIC con un puntaje de 4,33. Esto indica que, si bien entre los elementos de gestión del conocimiento las TIC se consideran un elemento importante, esto podría ser contradictorio con los resultados obtenidos para los elementos de competencias que se basan en las TIC. Luego, se encuentra el nivel educativo con un puntaje de 4,67, siendo este el elemento con el puntaje más alto para este grupo, lo cual indica que el grado de conocimiento adquirido por el personal administrativo es uno de los aspectos fundamentales para las instituciones.

Finalmente, el promedio total de este grupo de elementos fue de 3,61. Siendo la Institución Universitaria Pascual Bravo la que ha obtenido el promedio más alto con 4,67, seguido del Instituto Tecnológico Metropolitano con 3,50 y finalmente el Colegio Mayor de Antioquia con 2,67.

## **2.2. Capital Intelectual**

Para este grupo de elementos se realizaron 2 preguntas orientadas a la identificación de elementos de capital intelectual, los resultados obtenidos para cada una de estas preguntas por institución se presentan en la Tabla 21:

Tabla 21: Resultados obtenidos en la encuesta para los elementos de capital intelectual

Preguntas	Ingrese el nombre de la institución			Promedio por pregunta
	Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia	Instituto Tecnológico Metropolitano	Institución Universitaria Pascual Bravo	
26. ¿El compromiso del individuo con la institución es evaluado? (Con compromiso se refiere a la capacidad de responsabilidad que tiene la persona para con la institución y las funciones que lleva a cabo)	4	3	5	4,00
27. ¿El apoyo social desde la institución hacia el individuo hace parte de la estrategia para el desarrollo del capital intelectual? (- Con apoyo social se hace referencia a la ayuda y comprensión brindada de parte de la institución para con el individuo en las situaciones adversas que esté presente. - Capital intelectual se define como; uno de los activos más importantes de la organización pues hace referencia al conocimiento que poseen las personas y por ende es un activo intangible de mucho valor).	4	3	5	4,00
<b>Promedio del grupo de capital intelectual por institución</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4,00</b>

Fuente: elaboración propia

Para este grupo de elementos, tanto el compromiso del individuo como el apoyo social obtuvieron un promedio de 4,00. Otorgando al grupo de elementos de capital intelectual un promedio general de 4,00. Lo anterior indica, que para las instituciones estos dos elementos son muy importantes para el correcto desarrollo del capital intelectual y brindan mayor importancia para el desarrollo e implementación de un proceso de la gestión del conocimiento. De esta manera, la Institución que obtuvo el promedio más alto en este grupo de elementos fue el Pascual Bravo con un resultado de 5,00, seguido del Colegio Mayor de Antioquia con 4,00 y finalmente el ITM obtuvo un resultado de 3,00.

### 2.3. Recursos



Para este grupo de elementos se realizaron 2 preguntas orientadas a la identificación de recursos para la gestión del conocimiento, los resultados obtenidos para cada una de estas preguntas por institución se presentan en la Tabla 22:

Tabla 22: Resultados obtenidos en la encuesta para la implementación de recursos

Preguntas	Ingrese el nombre de la institución			Promedio por pregunta
	Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia	Instituto Tecnológico Metropolitano	Institución Universitaria Pascual Bravo	
28. ¿Cuenta la organización con recursos físicos de infraestructura tecnológica para la gestión del conocimiento? (Recursos como; equipos, suministros, dispositivos, software, etc.)	4	4	5	4,33
29. ¿Cuenta la organización con recursos organizacionales para la gestión del conocimiento? (Recursos como; planificación, sistemas de control, estructura de informes, coordinación)	3	3	5	3,67
<b>Promedio del grupo de recursos por institución</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>5</b>	<b>4,00</b>

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados presentados anteriormente, se obtuvo como resultado que los recursos organizacionales fueron el elemento con menor promedio, con 3,67. Lo anterior indica que, si bien las instituciones encuentran importante destinar y gestionar recursos organizacionales para la gestión del conocimiento, esto aún no ha sido implementado o no en su totalidad.

Con relación al elemento recursos físicos de infraestructura tecnológica, se encontró que el puntaje de ello fue de 4,33 guardando relación con el resultado obtenido en herramientas TIC para los elementos de la gestión del conocimiento, pero siendo esto contradictorio nuevamente con los resultados para las competencias TIC del personal administrativo.

Finalmente, para este grupo de elementos se obtuvo un promedio general de 4,00. Siendo la Institución Universitaria Pascual Bravo la que obtuvo el mayor promedio con un resultado de 5,00 y encontrándose luego las otras dos instituciones con un resultado de 3,5 cada una. En cuanto al promedio total para todos los elementos de los 3 grupos, este fue de 3,87.

Resumiendo, los resultados presentados, se puede inferir las Instituciones tienen algunos de los elementos consultados claramente implementados o identificados, pero deben aún realizar esfuerzos con el fin de mejorar en ambos aspectos. Sin embargo, se encuentra que desde la parte de gestión del conocimiento el resultado fue más cercano a 4,00 y los resultados muestran que este aspecto y las variables señaladas presentan resultados más claros, desde la parte de competencias aún hay elementos en los que se debe trabajar más.

Luego de presentar los resultados de la encuesta para cada grupo y cada elemento, en la escala métrica propuesta anteriormente, se presentan los resultados grupales como se muestra a continuación en la Tabla 23 para el grupo de gestión del conocimiento y en la Tabla 24 para el grupo de competencias:

Tabla 23: Resultados escala métrica para el grupo de gestión del conocimiento

Grupo de gestión del conocimiento	Cantidad de elementos implementados	Porcentaje de implementación	Valoración cualitativa
Elementos de gestión del conocimiento	4	60 - 80%	Frecuentemente se implementan elementos para el grupo de gestión del conocimiento
Capital intelectual	2	80 - 100%	Sí se implementan elementos para el grupo de gestión del conocimiento
Recursos	2	80 - 100%	Sí se implementan elementos para el grupo de gestión del conocimiento

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior, indica que para el grupo de elementos de gestión del conocimiento se llevaron a cabo 4 elementos de 6, logrando una implementación del 67% aproximadamente para este grupo de elementos, lo que lleva entonces a una valoración cualitativa que indica que frecuentemente se implementan elementos para este grupo de gestión del conocimiento. Para el capital intelectual y recursos, se encontró que las instituciones implementaron 2 de 2 elementos consultados logrando el 100% de los mismos, lo que les permitió una valoración cualitativa que indica que sí se implementan los elementos para este grupo de gestión del conocimiento.

Tabla 24: Resultados escala métrica para el grupo de competencias

Grupo de competencias	Cantidad de elementos identificados	Porcentaje de identificación	Valoración cualitativa
Competencias generales	9	40 - 60%	Estable en la identificación de elementos para este grupo de competencias

Competencias sociales	0	0 - 20%	No se identifican elementos para este grupo de competencias
-----------------------	---	---------	---

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los resultados obtenidos para la identificación de competencias, se obtuvo que para las competencias generales se identificaron 9 elementos de 17, lo que corresponde al 53% y le otorga una valoración cualitativa que indica para las instituciones una identificación estable para las competencias. Por otro lado, para las competencias sociales no se logró la identificación de estas competencias en las instituciones.

De acuerdo con los resultados obtenidos, los mismos han permitido tener un acercamiento actual sobre la gestión del conocimiento y las competencias que las instituciones identifican e incorporan en sus procesos de gestión del talento humano, sin embargo, estos resultados no son determinantes y se procedió a realizar una validación más profunda que permita conocer más sobre los elementos consultados.

Por lo anterior, se realizaron entrevistas semiestructuradas a las personas encuestadas con el fin de conocer a profundidad algunos de los aspectos específicos sobre los procesos que se llevan a cabo en las IES objeto de estudio. Para ello, se tomarán como base los elementos con menor promedio de identificación e implementación los cuales han sido los siguientes:

1. Competencias generales:
  - Capacidad de decisión del personal administrativo
  - Comprensión y pensamiento crítico
  - Autoconcepto
  - Capacidad de innovación
  - Habilidad para el manejo de sistemas de búsqueda de información
  - Procesos de captura, intercambio, difusión, adquisición, transferencia del conocimiento
  - Aplicación del conocimiento
  
2. Competencias sociales:
  - Estrategias e implementación de políticas para la gestión del conocimiento
  - Acciones correctivas, preventivas y proactivas

3. Elementos de gestión del conocimiento
  - Sistema de control para la gestión del conocimiento
  - Proceso de control para la gestión del conocimiento

Con estos elementos, los cuales han sido los que han obtenido los resultados más bajos, se procede a realizar el diseño de la entrevista semiestructurada, de tal manera que se puede conocer ampliamente las relaciones o acercamientos que han tenido las instituciones con estos elementos específicamente o que aspectos hacen falta para cumplir en totalidad con la identificación e incorporación de estos.

### **3.4 Validación mediante entrevista del proceso de gestión del talento humano existente dentro las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín**

Con el objetivo de ampliar la información y los datos obtenidos mediante la encuesta, además de contrastar y validar los resultados, se procedió con el diseño y aplicación de una entrevista semiestructurada. La pertinencia del uso de entrevistas en este trabajo de investigación se debe a que es una valiosa técnica que permite obtener “información de los participantes fundamentada en las percepciones, las creencias, las opiniones, los significados y las actitudes” (Vargas Jiménez, 2012).

Para llevar a cabo el procedimiento de las entrevistas, se concertó con las personas una hora y día específico con cada uno de manera individual y se realizó posteriormente la citación por medio de Microsoft Teams, software en el cual también se procedió con la entrevista de manera virtual y que fue también grabada. Las preguntas para la entrevista fueron diseñadas en documento de Microsoft Word y las respuestas fueron redactadas posteriormente en este mismo documento.

Las variables a partir de las cuales se realizó el diseño de las preguntas fueron las indicadas anteriormente en los apartados 2.3.4 y 3.3.4.

#### **3.4.1 Método para el diseño y aplicación de la entrevista**

Para poder reconocer los procesos de gestión del talento humano, competencias y organizacionales de las diferentes IES adscritas al municipio de Medellín, la aplicación de una entrevista semiestructurada resulta una técnica apropiada con la cual se pudo identificar la existencia de procesos de gestión del conocimiento en dichas instituciones. Siguiendo a Denzin y Lincoln (Denzin & Lincoln, 2005) una entrevista es una conversación en la que se involucra el arte de dirigir y escuchar preguntas y respuestas. De acuerdo con lo anterior, para la aplicación de las entrevistas se desarrollarán los siguientes pasos:

1. Diseño de una entrevista semiestructurada de acuerdo con el análisis de la encuesta
2. Transcripción de la entrevista

### 3. Análisis temático de la entrevista

La entrevista fue semiestructurada de tipo semiestandarizada, esto debido a que resultaba más adecuada para el tipo de personas que se estaba entrevistando y para la información que se deseaba obtener de las mismas. Dado que, las entrevistas semiestandarizadas, son aplicables cuándo las personas a las cuales se están entrevistando tienen conocimientos especiales que se entienden como teorías subjetivas del tema sobre el cual se está investigando y por lo tanto sustenta la aplicación de la entrevista (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013). Además, el diseño de la entrevista se realiza a partir tanto de preguntas abiertas como preguntas guiadas por la teoría, las primeras procuran acercar al supuesto teórico de la investigación y las segundas permiten extraer más información sobre el conocimiento explícito del entrevistado sobre el tema de investigación (Flick, 2004).

La entrevista fue diseñada en un documento de Microsoft Word dónde se tuvieron en cuenta los siguientes campos:

- Encabezado
- Título del Proyecto
- Solicitud para autorizar la grabación de la entrevista
- Fecha de la entrevista
- Institución
- Nombre del entrevistado
- Cargo del entrevistado
- Hora de inicio
- Hora de finalización
- Objetivo de la entrevista
- Introducción
- Lectura de la autorización de tratamiento de datos
- Guion de las preguntas: En total se diseñaron 19 preguntas estructuradas.

Para el desarrollo de la entrevista se contó con los siguientes recursos:

- Entorno de reunión: Plataforma de Microsoft Teams como medio de comunicación

- Microsoft Word: Para la digitación y bitácora de la entrevista
- Grabación de la reunión por medio de la plataforma (Anexo F. Captura de pantalla de las entrevistas).
- Guion en Microsoft Word

### 3.4.2 Registro de los datos

Después de finalizar con las entrevistas, la información obtenida se organizó en un documento de Word, en un archivo de Excel y en carpetas tanto en la nube como locales, con el fin de poder revisar la información proporcionada y analizar el contenido de las entrevistas de tal manera que facilite la comprensión y procesamiento de esta. La información y los datos obtenidos se organizaron entonces de la siguiente manera:

- Tabulación y digitalización de la información durante la entrevista por medio de un documento de Microsoft Word en una celda por filas para cada pregunta (
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  -
- Anexo G. Formato de **la transcripción de las entrevistas**).
- Tabulación de un resumen concreto y específico de las entrevistas donde se sintetizan las respuestas otorgadas a las preguntas de las entrevistas y que permita la realización de un análisis concreto.
- Grabación de las entrevistas guardadas en una carpeta en Google Drive.

### 3.4.3 Procesamiento y análisis de resultados

Luego de realizar la transcripción y tabulación (

Anexo G. Formato de **la transcripción de las entrevistas**) de cada una de las entrevistas en Word y en Excel se procedió con el análisis del contenido de estas, encontrando generalidades y especificidades en las respuestas otorgadas por los entrevistados. De la misma manera se encuentran algunas similitudes y relaciones, pero también algunas diferencias y contradicciones entre las respuestas dadas en la entrevista y las de la encuesta. De acuerdo con lo anterior, se presenta a continuación el análisis por el cual se llegó de acuerdo con las respuestas brindadas para cada una de las preguntas por parte de las instituciones:

- Pregunta 1: El departamento o la institución, ¿cuenta con alguna guía para llevar a cabo el proceso de gestión de competencias?



Teniendo en cuenta las respuestas brindadas por los entrevistados, se puede identificar que las instituciones aún no cuentan con una guía para poder perfilar y asignar a sus diferentes colaboradores en un cargo específico según las competencias que tienen los mismos. Sin embargo, las 3 instituciones señalan que, si se está trabajando sobre algo cercano a una guía para la gestión de competencias, tanto ITM como Colegio Mayor indican que no tienen una guía que efectivamente trabaja en ello. Pascual Bravo por su parte se ciñe a las normas y regulaciones legales para el ejercicio de la función pública. Sin embargo, para estas instituciones es inexistente la guía y por tanto tampoco cuentan con una guía para gestión de competencias construida a partir de los lineamientos de la gestión de conocimiento.

- Pregunta 2: Considera usted que la Institución, ¿evalúa la capacidad de decisión del personal administrativo de la institución?

Según las respuestas brindadas, en el ITM y en el Colegio Mayor no se evalúa la capacidad de decisión del personal administrativo, esta respuesta contradice la respuesta dada en la encuesta, la cual fue de 3. Para el Pascual, el entrevistado indica que, si se evalúa, sin embargo, esto solo aplica para los directivos y no se evalúa de manera integral sino por medio de un instrumento que exige la función pública. Por lo cual esto contradice la respuesta otorgada en la encuesta que fue de 4 y se podría indicar que es una respuesta sesgada a los términos legales y no se brinda desde la perspectiva de la gestión del conocimiento.

- Pregunta 3: Considera usted que la Institución, ¿evalúa la comprensión y pensamiento crítico del personal administrativo de la institución?

Para esta pregunta, el Colegio Mayor indica no tener nada relacionado, pero las otras 2 instituciones han indicado que es posible que si se evalué esta variable. Sin embargo, no de forma sistemática y no en el contexto de la gestión del conocimiento, por lo cual, si bien puede ser que si se evalué, la respuesta para este caso no sería positiva por parte de las instituciones. Estos

resultados guardan relación con la respuesta brindada por parte de las instituciones, sin embargo, esto no quiere decir que la interpretación por parte de IES Colegio Mayor de Antioquia haya sido la adecuada.

- Pregunta 5: Considera usted que la Institución, ¿evalúa el autoconcepto del personal administrativo de la institución?

Para esta respuesta, en las Instituciones se indica que esta variable no está siendo evaluada. Adicionalmente, lo pueden estar visualizando como algo más desde la parte de la psicología y no relacionarlo con la gestión del conocimiento y las competencias, por lo tanto, no solo no se está evaluando, sino que existe confusión en la integración de la variable en los aspectos del talento humano.

- Pregunta 7: ¿Cree que la institución evalúa los hábitos del personal administrativo como parte del proceso de la gestión conocimiento?

Nuevamente los entrevistados identifican esta variable más desde un aspecto psicológico que una forma de competencia a partir de la cual se puede gestionar y construir el conocimiento. Para las tres instituciones en este caso la respuesta ha sido negativa y por ende es otro aspecto en el que se debe trabajar para la construcción de la guía.

- Pregunta 8: ¿Sabe usted que es capacidad de innovación?

Para esta variable, si bien las instituciones no lo evalúan a partir de una guía propia y específica, dada la naturaleza académica e investigativa de las instituciones, si tienen un camino recorrido en este aspecto a partir del cual cuentan con herramientas para evaluar esta variable en el personal administrativo.

- Pregunta 9: ¿Dentro de los procesos que la institución utiliza para la gestión del talento humano, se considera la capacidad de innovación de las personas?

Se logra identificar que, en esta variable, los entrevistados tienen mucha más claridad y reconocen la importancia de realizar la evaluación de esta, a pesar de que actualmente no se evalúa de manera específica, las instituciones si tienen un camino recorrido en este aspecto y consideran ya integrar la variable dentro de sus procesos de gestión del talento y desde los proyectos de gestión del conocimiento en los que vienen trabajando. Para los tres entrevistados esta es una variable que se encuentra más asociada a la investigación y la academia que al ámbito administrativo.

- Pregunta 10: ¿Se considera importante entre las competencias del personal administrativo la habilidad para el manejo de sistemas de búsqueda de información?

De acuerdo con las respuestas, los entrevistados reconocen la importancia de evaluar esta variable dentro de las competencias de los evaluadores. Aunque mencionan la existencia de la exigencia de esta competencia dentro de las funciones requeridas para algunos cargos, desconocen que esta se evalúe de manera constante. Para esta variable la respuesta es muy similar a la de la pregunta 3, dónde es posible que la variable se evalúe, pero de manera inconsciente y no dentro de un proceso sistemático y constante.

- Pregunta 11: En la institución ¿se realizan procesos de captura, intercambio, difusión, adquisición, transferencia del conocimiento con el fin de gestionar las competencias del personal del área administrativa?

Las respuestas indican que, si se realizan procesos de captura, transferencia e intercambio de conocimiento, pero se hacen de manera involuntaria y no controlada o por responsabilidad con un acuerdo. Estos procesos, no son realizados como una parte de la gestión del conocimiento y competencias sino como una responsabilidad debido a algo, por lo cual no existe como un proceso controlado.

- Pregunta 12: ¿Comprende que es la aplicación del conocimiento?

De acuerdo con las respuestas brindadas, se puede identificar que los entrevistados ya se encuentran familiarizados con el concepto de aplicación del conocimiento. Sin embargo, para el caso del ITM se reconoce que existe confusión y que realmente aún necesitan profundizar más tanto en el conocimiento como en la aplicación del concepto.

- Pregunta 13: ¿Se evalúa en el personal si el conocimiento es aplicado?

Para el caso del ITM, se reconoce en el entrevistado que este factor aún no es evaluado y que es necesario continuar en el proceso por aplicar y mejorar los procesos de aplicación y de gestión del conocimiento. Para el caso del Pascual Bravo, el entrevistado indica que efectivamente este es uno de los fuertes de la institución, sin embargo, es reiterativo en enfocarse en la aplicación del conocimiento desde la vicerrectoría de investigación y extensión. También señala que de manera indirecta se evalúa la aplicación del conocimiento al desarrollar las competencias necesarias para el desempeño del cargo. Esto, sin embargo, no es específicamente el contexto de este variable. Por lo que si bien, el entrevistado considera que cumple con este factor, realmente esto no es determinante ni para el contexto de la gestión del conocimiento. En el caso del Pascual Bravo, señala que indirectamente se evalúa, sin embargo, no es algo metódico y se realiza de manera similar al Pascual Bravo se realiza a través de la evaluación de desempeño.

- Pregunta 14: ¿Se llevan a cabo estrategias e implementación de políticas para la gestión del conocimiento como parte de las acciones de los procesos del talento humano?

Las respuestas para esta variable han sido muy positivas, las instituciones ya cuentan o bien con algunas políticas y estrategias o ya se encuentran trabajando en el establecimiento de las mismas a partir de la gestión del conocimiento. Sin embargo, es claro que para ambas instituciones estas políticas y estrategias deben ser establecidas desde Planeación para las diferentes áreas de la institución ya que los entrevistados lo ven más como una forma de mejorar la competitividad de las instituciones y a través del MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión) de la Función Pública.

- Pregunta 15: En los procesos de gestión del talento humano, ¿se realizan actividades correctivas, preventivas y proactivas que permitan la correcta gestión del conocimiento?

Las respuestas para esta variable resultan algo ambiguas, pues si bien para el ITM y el Colegio Mayor no existen estas medidas aún, dado que apenas se encuentran trabajando en ello, para el Pascual indican que si existen. Sin embargo dado el discurso del entrevistado, realmente las actividades que se realizan son más desde un aspecto normativo y de competencias y solo para los directivos no para cada colaborador del área administrativa específicamente y no desde un aspecto de la gestión del conocimiento y las competencias de cada colaborador.

- Pregunta 16: ¿Cuenta la institución con un sistema de control para la gestión del conocimiento de las personas?

Las respuestas brindadas para esta pregunta han sido muy claras y las instituciones indican que realmente hoy en día no cuentan con un sistema que permita gestionar las competencias a través de un proceso de gestión del conocimiento, a pesar de la existencia de algunos instrumentos similares los mismos no apuntan a este objetivo.

Pregunta 17: ¿Cuenta la institución con un proceso de control para la gestión del conocimiento de las personas?

Las respuestas en esta última pregunta han sido ambiguas pues reflejan que las instituciones no cuentan realmente con un proceso que permita realizar de manera exacta la gestión de las competencias de los colaboradores de las áreas administrativas a través de procesos de gestión del conocimiento. Sin embargo, las instituciones consideran que si existe un proceso aunque no es definido. Desde el aspecto normativo existen algunos instrumentos y herramientas, pero estos son generalizados para la función pública o para un proceso de acreditación y vigilancia que está centrado en aspectos académicos como son el MIPG y el PURAC, sin embargo estos no permiten identificar y gestionar las competencias y no sirve para la aplicación de un proceso de gestión del

conocimiento, por lo cual, realmente no existe un proceso claramente definido en las instituciones para este fin.

A partir de las anteriores respuestas, se realizó la consolidación de las mismas y se construyó la siguiente tabla que resume y sintetiza el estado de aplicación de las variables:

Tabla 25: Consolidación respuestas entrevista

N°	Pregunta	Estado actual de la variable	Institución		
			ITM	COLMAYOR	PASCUAL
Pregunta 1	¿cuenta con alguna guía para llevar a cabo el proceso de gestión de competencias?	¿Se lleva o no acabo?	No	No	No
		¿Está en proceso de implementación?	Si	No	No
Pregunta 2	¿evalúa la capacidad de decisión del personal administrativo de la institución?	¿Se lleva o no acabo?	No	No	Si, pero solo de los directivos
		¿Está en proceso de implementación?	No se reconoce aún	No se reconoce aún	No se reconoce aún
Pregunta 3	¿evalúa la comprensión y pensamiento crítico del personal administrativo de la institución?	¿Se lleva o no acabo?	Si	No	Si, pero solo de los directivos
		¿Está en proceso de implementación?	Si	No se reconoce aún	No se reconoce aún
Pregunta 5	¿evalúa el autoconcepto del personal administrativo de la institución?	¿Se lleva o no acabo?	No	No	No
		¿Está en proceso de implementación?	No se reconoce aún	No se reconoce aún	No se reconoce aún
Pregunta 7	¿Cree que la institución evalúa los hábitos del personal administrativo como parte del proceso de la gestión conocimiento?	¿Se lleva o no acabo?	No	No	No
		¿Está en proceso de implementación?	No se reconoce aún	No	No
Pregunta 9	¿Dentro de los procesos que la institución utiliza para la gestión del talento humano, se considera la capacidad de innovación de las personas?	¿Se lleva o no acabo?	No	No	Si, pero no directamente al personal administrativo
		¿Está en proceso de implementación?	Si	Si	No se reconoce aún
Pregunta 10	¿Se considera importante entre las	¿Se lleva o no acabo?	Si	Si	Si

	competencias del personal administrativo la habilidad para el manejo de sistemas de búsqueda de información?	¿Está en proceso de implementación?	No	No	No
<b>Pregunta 11</b>	¿se realizan procesos de captura, intercambio, difusión, adquisición, transferencia del conocimiento con el fin de gestionar las competencias del personal del área administrativa?	¿Se lleva o no acabo?	No	No	Si, pero no a través de una guía o proceso
		¿Está en proceso de implementación?	Si	No se reconoce aún	Si
<b>Pregunta 13</b>	¿Se evalúa en el personal si el conocimiento es aplicado?	¿Se lleva o no acabo?	No	Si, pero no al administrativo	Si, pero no al administrativo
		¿Está en proceso de implementación?	No	No	Si
<b>Pregunta 14</b>	¿Se llevan a cabo estrategias e implementación de políticas para la gestión del conocimiento como parte de las acciones de los procesos del talento humano?	¿Se lleva o no acabo?	Si	Si	Si
		¿Está en proceso de implementación?	Si	Si	Si
<b>Pregunta 15</b>	¿se realizan actividades correctivas, preventivas y proactivas que permitan la correcta gestión del conocimiento?	¿Se lleva o no acabo?	No	No	Si, pero no directamente al personal administrativo
		¿Está en proceso de implementación?	Si	No	No
<b>Pregunta 16</b>	¿Cuenta la institución con un sistema de control para la gestión del conocimiento de las personas?	¿Se lleva o no acabo?	No	No	Si, pero no directamente de la institución
		¿Está en proceso de implementación?	Si	No	No
<b>Pregunta 17</b>	¿Cuenta la institución con un proceso de control para la gestión	¿Se lleva o no acabo?	No	No	Si, pero no directamente de la institución

	del conocimiento de las personas?	¿Está en proceso de implementación?	Si	No	No
Total Respuestas Si			11	4	5
Total Respuestas No			15	21	14
Total Respuestas condicionadas			0	1	7

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas

Los anteriores resultados, indican para todas las instituciones, una respuesta en su mayoría negativa en cuanto a la ejecución e implementación de las diferentes variables por las cuales se consultó. También se encontraron algunas respuestas que estaban condicionadas ya sea porque la evaluación solo se aplicaba a los directivos pero no al resto del personal, o porque la variable se evaluó directamente a un área de la institución y no al personal, entre otros aspectos que condicionan la respuesta afirmativa o positiva, tanto para las variables que ya se evalúan como para las que podrían estar en proceso de implementación.

Adicionalmente, el Colegio Mayor es quien aún debe realizar de manera más específica en la evaluación y reconocimiento de las competencias del personal administrativo y en la implementación de un proceso de gestión del conocimiento ligado al personal administrativo. Por otro lado, se reconoce en el ITM mayores avances y esfuerzos en la construcción de una guía y un proceso relacionado a la gestión del conocimiento y en el Pascual Bravo se reconoce un proceso más cuidadoso en la evaluación y reconocimiento de competencias del personal en general.

Por último, se indicó adicionalmente a los entrevistados que se les enviaría un correo solicitando información en general sobre los datos de personal contratado y estudiantes activos en el presente año, esto con el fin de poder tener una caracterización del personal en las instituciones y comprender que tanta dificultad se puede tener para movilizar el personal de las instituciones de manera interna de acuerdo a las competencias y tipo de contrato que tiene cada uno de los colaboradores de las instituciones. De acuerdo con lo anterior, los datos brindados por cada uno de los entrevistados se pueden observar en la Tabla 26:

Tabla 26: Caracterización de las instituciones para el año 2021 - 1



ID	Variable	Ins. U. Colegio Mayor de Antioquia	Ins. U. Pascual Bravo	Ins. U. Instituto Tecnológico Metropolitano
1	Estudiantes Matriculados	5700	4748	26.645
2	Total personal vinculado	534	743	316
3	Total personal docente	498	150	Sin registro
4	Personal docente – De Planta	59	124	102
5	Personal administrativo – Libre nombramiento	10	22	134
6	Personal administrativo – De carrera	12	26	63
7	Personal administrativo – Contratista	540	374	445
8	Planta administrativa	36	48	Sin registro
10	Vacantes administrativas de planta	Sin registro	Sin registro	6
11	Periodo	Sin registro	38	2
12	Total personal administrativo	598	107	644

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por los entrevistados

Los datos anteriores, indican que en su mayoría el personal que labora en las instituciones son contratistas y respecto a los docentes en su mayoría son de cátedra, lo cual dificulta las modificaciones, fines o incentivos que se puedan dar al personal. También este tipo de contratos implica un alto flujo de rotación en el personal, dificultando así que se pueda realizar la gestión del

conocimiento. Por otro lado, se encuentran los contratos de carrera y de planta, los cuales debido a que son contratos que se rigen desde la función pública, impide que se puedan llevar a cabo acciones que puedan cambiar las competencias que pueda desempeñar el personal, pues son contratos que no se pueden modificar.

### **3.5 Conclusiones**

Los dos métodos anteriormente mencionados, se realizaron con la finalidad de poder cubrir tanto aspectos cualitativos como cuantitativos y poder complementar la información recolectada, es decir; con la encuesta se obtuvieron datos precisos y exactos sobre los procesos de gestión realizados en las IES, adicionalmente, la realización de las entrevistas permitieron complementar y ahondar en la información recolectada en las encuestas, es decir el segundo método (entrevista) sirvió como complemento para los resultados obtenidos en la encuesta.

Los resultados obtenidos en la encuesta indicaron que si bien, las instituciones señalan tener en marcha o estar en la planeación de procesos de gestión del conocimiento los mismos aún no se encuentran desarrollados en su totalidad y adicionalmente las competencias de los empleados no son factores que se hayan asociado a los procesos de gestión del conocimiento, lo cual indica que es necesario con el fin de llevar a cabo una mejor gestión del talento humano, incluir dentro de los procesos de gestión del conocimiento factores asociados a la gestión de competencias del personal.

Desde otra perspectiva, los resultados indican la necesidad de que las instituciones hagan especial énfasis en los aspectos de competencias, dado que estos han sido los que han obtenido resultados más bajos. Principalmente, se requiere que realice la revisión en algunos aspectos de la identificación de las competencias sociales y en las competencias generales como; comprensión y pensamiento crítico, hábitos y en la habilidad para el manejo de sistemas de búsqueda de información.

Si bien, las instituciones han brindado su respuesta por medio de la encuesta, hay aspectos en los que se hizo necesario tener mayor claridad, principalmente porque las respuestas entre las mismas

distan mucho entre ellas y es necesario conocer que procesos y que factores están o no implementando específicamente cada una de las instituciones, de esta manera se podría evaluar mejor la situación y estado actual de cada una de ellas por separado con el fin de tener un contexto más específico.

Por otro lado, de acuerdo con las respuestas brindadas, la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia es la que se encuentra más cercana a un proceso de gestión del conocimiento que permite identificar las competencias de los trabajadores de la planta administrativa pues es quién obtuvo los resultados más altos, seguido de la Institución Universitaria Instituto Tecnológico Metropolitano y finalmente la Institución Universitaria Pascual Bravo.

Lo anterior, fue soportado en la entrevista, pues dichas instituciones manifestaron no tener procesos actualmente bajo los cuales se realizará la debida gestión del conocimiento del personal administrativo, o de un proceso de reconocimiento de las competencias del personal. A pesar de que indican que, si se adelanta trabajo en este aspecto, aún es muy incipiente y queda mucho por trabajar.

Adicionalmente, aunque existen herramientas actualmente como el PURAC y el MIPG que permiten una evaluación del desempeño del personal, este se encuentra más enfocado en el desempeño de las áreas en general o de los directivos y se encuentra principalmente enfocado en la función pública y no en el desempeño puntual de las competencias o conocimiento que la persona pueda aportar a un área o cargo de la institución.

Finalmente, es necesario que las instituciones asocien la gestión del conocimiento a las diferentes instancias y áreas de la organización y no solo a la actividad académica e investigativa, esto con el fin no solo de implementar los procesos de gestión del conocimiento al personal administrativa sino además con el fin de potenciar las competencias del personal, mejorar la gestión de sus cargos y el desempeño de las instituciones.

## **4. Características que componen la construcción de guías aplicadas a los procesos organizacionales**

### **4.1. Introducción**

Esta etapa dio respuesta al objetivo específico “Reconocer las características que componen la construcción de guías aplicadas a los procesos organizacionales”. Para proceder con la elaboración de una de guía para la definición de competencias del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín se hizo necesario el reconocimiento de los diferentes factores, parámetros y características involucrados los procesos de gestión del talento humano. Lo anterior es posible a partir de una revisión de literatura dónde se lograron identificar dichas variables.

Este capítulo presenta los diferentes aspectos asociados a la construcción de una guía. La revisión de literatura permitirá identificar en las diferentes guías existentes, los elementos que hacen parte de estas y el procedimiento asociado para el diseño de estas. Se divide entonces este capítulo en los siguientes ítems; en el primero se describe la metodología llevada a cabo para la búsqueda y consulta de las guías, en este se presenta el registro de los datos y los pasos utilizados para el desarrollo de este. Luego, se presenta el análisis de resultados y las respectivas conclusiones.

### **4.2. Método para el reconocimiento de características que componen la construcción de guías aplicadas a los procesos organizacionales**

De acuerdo con Sampieri, Collado, & Lucio (2014) una revisión de literatura “implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante” que aporte al desarrollo de la investigación. Los referentes seleccionados en durante la revisión de literatura en esta fase fueron a criterio del investigador, esto quiere decir que; los elementos fueron seleccionados de tal manera que se ajusten a la investigación, es decir que se seleccionaron “los

casos que se encuentren disponibles o por conveniencia para el investigador” (López, 2004) lo cual indica que dicha selección “dependerá de ciertas características, criterios, etc. que él (los) investigador (es) considere (n) en ese momento” (Otzen & Manterola, 2017, p. 228).

Para poder alcanzar este objetivo, se realizaron los siguientes pasos basados en (Guirao, 2015):

1. Identificación de aspectos relevantes
2. Detalle de las aproximaciones metodológicas existentes
3. Determinación los diferentes parámetros
4. Registro de datos
5. Comparación los diferentes hallazgos
6. Análisis de resultados

#### **4.2.1. Registro de datos**

Se realizó un rastreo de información en diferentes tipos de fuentes para las cuales posteriormente se desarrolló una revisión de literatura a partir de la cual se identificaron los diferentes elementos necesarios para la construcción de una guía que permitiera la identificación de las competencias y al mismo tiempo contribuya a la gestión del conocimiento de personal administrativo de las 3 IES adscritas al Municipio de Medellín. Para tal fin se construyó una base de datos en Excel (Anexo H. Base de datos de la revisión de literatura para la identificación de guías) que permitiera la identificación de los elementos necesarios dentro de una guía, esta base datos se dividió en los siguientes campos:

- 1.1. ID
- 1.2. Institución que diseñó la guía
- 1.3. Referencia (Enlace web)
- 1.4. Año
- 1.5. Tipo de guía
- 1.6. Nombre de la guía
- 1.7. Items a considerar

- a. Conocimiento del área: Aspectos asociados al área o cargo dentro de la organización
- b. Caracterización: Descripción personal y profesional de la persona o individuo
- c. Criterios de calificación de la persona (asignación de rango)
- d. Rutas de creación de valor: Diferentes aspectos que contribuyen a la mejora del desempeño del trabajador.

1.8. Procesos prioritarios asociados a la organización

1.9. Identificación de competencias

1.10. Desarrollo del conocimiento

1.11. Gestión de la información

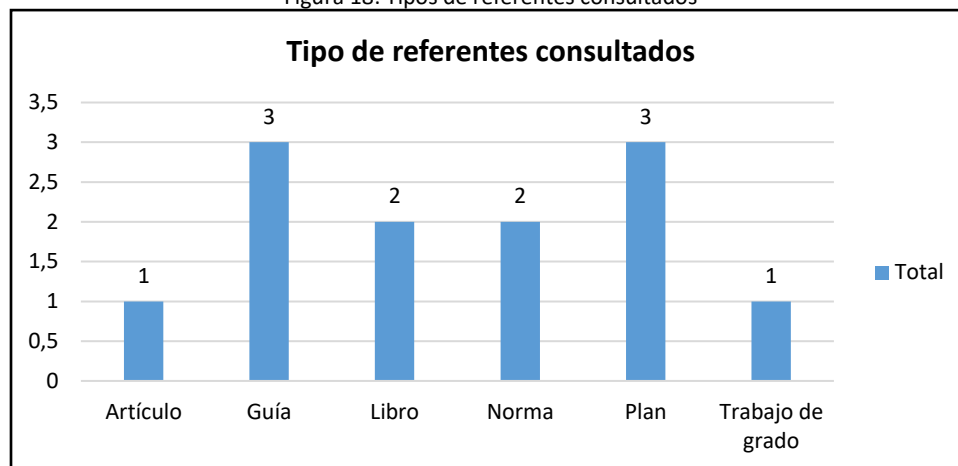
1.12. Transferencia y transformación del conocimiento

### **4.3. Análisis de resultados**

Una organización, independiente de su actividad económica central, puede obtener mejores resultados cuando el conocimiento de sus colaboradores es debidamente gestionado, es por lo anterior por lo que una gestión de conocimiento realizada incorrectamente puede conducir a reprocesos, ineficiencia y traducirse en pérdidas económicas para la organización, siendo este un factor mucho más crítico para organizaciones cuya actividad es el conocimiento, como es el caso de las IES (Calle, 2012).

Una guía es un instrumento práctico que permite definir los mega procesos en una determinada área (Bedoya & Jaramillo, 2019). Además de ser “un instrumento que debe describir aquello que realiza y utiliza habitualmente una organización, de tal manera que las personas que trabajan en ella se reconozcan como integrantes de la misma y además se sientan orgullosas” (Fundación Navarra para la excelencia, 2018, p. 6). Se consultaron en total 12 referentes para el diseño de la guía entre los cuales se encontraron; guías, normas, planes, libros, entre otros como se observa en la Figura 18.

Figura 18: Tipos de referentes consultados



Fuente: elaboración propia

De lo anterior, se puede observar que en su mayoría los referentes de consulta fueron guías y planes de desarrollo o estratégicos, los cuales se tomaron como base para la extracción de los elementos necesarios para el diseño y construcción de la guía. Por otro lado, los referentes y años de publicación se trataron de los siguientes, que se observan en la Tabla 27. Dónde en su mayoría son guías o planes que se publicaron entre los años 2019 y 2021, por lo que corresponde a guías más actualizadas, sin embargo, también se encuentran algunos documentos de años anteriores como del 2004, 2008, 2009, 2011, 2013, 2016 y 2018.

Tabla 27: Lista de referentes consultados para el diseño de la guía

ID	Institución	Año	Tipo de referente	Cita
1	Departamento Administrativo de la Función Pública	2018	Guía	(Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia, 2017)
2	INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales	2004	Artículo	(Calderón & Naranjo, 2004)
3	SENA	2011	Guía	(SENA, 2011)
4	Ministerio de Educación	2019	Guía	(Humano, 2019)
5	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	2009	Libro	(Chiavenato, 2009)
6	UNIVERSIDAD DE MEDELLIN	2013	Trabajo de grado	(Prieto, 2013)
7	Instituto De Investigaciones - Ecuador	2016	Libro	(Vallejo, 2016)
8	ICONTEC	2019	Norma	(ICONTEC, 2019)
9	ENTerritorio	2021	Plan	(enterritorio, 2021)

10	Comisión de Regulación de Comunicaciones	2021	Plan	(CRC, 2021)
11	Cámara de Representantes del Congreso de la República	2021	Plan	(Congreso de la República de Colombia, 2021)
12	Asociación Española de Normalización (AENOR)	2008	Norma	(AENOR, 2010)

Fuente: elaboración propia

A partir de lo anterior, las diferentes guías consultadas contienen para su diseño los siguientes elementos:

1. Conocimiento del área y cargo
  - Normativa o estrategias y políticas o planificación estratégica relacionadas al cargo específico. De las 12 guías consultadas, 8 incluyen este ítem dentro de las guías implementadas, dónde se trazan las diferentes estrategias, objetivos, políticas y normativas asociadas al área y cargo en el cual las personas se va a desempeñar.
  - Funciones: Se especifica en este ítem las funciones detalladas para el cargo específico. De las 12 guías 6 incluían este ítem dentro de la misma.
  - Planta: Corresponde al área de desempeño y desarrollo del cargo, es decir al área específica para la cual se desarrolló el cargo dentro de la organización. De las 12 guías consultadas, 3 consideran este elemento.
  - Cargo: Ocupación que va a desempeñar o nombre del trabajo para el cual la persona esta siendo contratadas. Este ítem se incluye en 5 de los referentes consultados.
  - Creación o modificación del cargo o planta: En este ítem se indica si se trata de la modificación o creación de un cargo o planta nueva. Se considera solo en uno de los referentes.
  - Tipo de vinculación: En este ítem se indica con qué tipo de contrato y que tipo de vinculación tendrá o tiene la persona dentro de la organización.
  - Antigüedad: Aquí se indica cuánto tiempo lleva la persona desempeñando labores dentro de la organización.
  - Remuneración salarial: Se refiere al monto asociado al salario o pago por los servicios que se prestarán.



2. Caracterización:

- Género
- Estado civil
- Posición que ocupa en el grupo familiar
- Si se encuentra en situación de discapacidad
- Fuero sindical: Es decir si pertenece a alguna asociación o gremio sindical.
- Edad
- Pertenencia étnica
- Grado o nivel de profesionalización
- Grado académico

Para todos los anteriores ítems, solo 2 guías consideraron estos aspectos y se incluyó específicamente en 2 de las guías correspondientes a la función pública.

3. Criterios de calificación o evaluación:

- Básico Operativo
- Básico Medio
- Básico Alto
- Transformación
- Consolidación

Estos ítems corresponden al rango o nivel al cual pertenece la persona que fue o será contratada y solo son considerados en la guía del departamento administrativo de la función pública.

4. Rutas de creación de valor las cuales se basan en el manual del (Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia (2017):

- Ruta de la felicidad (Entorno físico, tiempo para una vida equilibrada, incentivos en salario, innovación).
- Ruta del crecimiento - Liderando talento (Trabajo en equipo y reconocimiento, bienestar del talento, liderazgo basado en valores, capacitación)
- Ruta del servicio (Cultura basada en el servicio, cultura basada en el logro y el bienestar)
- Ruta de la calidad (Hacer las cosas bien, calidad e integridad)
- Ruta del análisis de datos (Entender a las personas a través del uso de datos)

Los ítems anteriores, fueron incluidos en las 3 guías correspondientes a la función pública.

5. Procesos asociados:

- Auditoría
- Selección
- Capacitación
- Bases de datos y sistemas de información
- Comunicación
- Monitoreo
- Formulación de políticas
- Seguridad y salud ocupacional
- Liderazgo
- Evaluación de desempeño
- Acciones correctivas
- Bienestar social y laboral
- Gestión ambiental
- Incentivos salariales y beneficios sociales

Estos ítems corresponden a los procesos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo procesos de gestión relacionados al talento humano y se consideraron en 10 de los 12 referentes consultados.

6. Identificación de competencias

- Competencias por categorías: En este aspecto se clasifican, indican o señalan las competencias que tiene o debe tener la persona que está desempeñando el cargo.
- Diccionario de competencias: Se definen las diferentes competencias que se han indicado en el ítem anterior.

7. Desarrollo del conocimiento:

- Comprender la organización y sus necesidades
- Comprender las necesidades de los stakeholders
- Adquisición de nuevo conocimiento
- Aplicación del conocimiento actual
- Retención del conocimiento actual
- Manejo del conocimiento inválido u obsoleto

Estos ítems solo han sido considerados en uno de los referentes consultados.

8. Gestión de la información o gestión documental
9. Transferencia y transformación de conocimiento
  - Interacción humana
  - Representación
  - Combinación
  - Internacionalización y aprendizaje

#### **4.4. Conclusiones**

A partir de los resultados obtenidos se puede concluir que en su mayoría las guías existentes corresponden a las mencionadas por los entrevistados y corresponden a los manuales y guías para la gestión de funciones y del talento humano de los funcionarios públicos. Adicionalmente, estas guías corresponden más a la gestión del conocimiento o la gestión de competencias para el talento humano y es generalizado para los funcionarios públicos.

Por otro lado, las guías son actuales y han sido actualizadas para el último año, por lo que pueden servir de base para la propuesta de la guía diseñada en este trabajo. Esto también indica que algunos de los aspectos encontrados en las guías guardan relación con las respuestas de los entrevistados y con lo encontrado en la revisión sistemática de literatura (RSL). se puede inferir que es necesario que algunos de los elementos que se encuentran en estas guías deben ser incluidos en la propuesta, dado que es relevante para la gestión pública que corresponde a las 3 IES estudiadas y que es necesaria para la gestión de competencias del personal administrativo de la institución. Sin embargo, de estos elementos solo serán tenidos en cuenta aquellos que correspondan a las competencias o conocimiento de los individuos.

Por último, se encontraron en las guías elementos que si bien, no habían sido considerados anteriormente durante todo el trabajo son relevantes dado que se encontraron en la mayoría de los referentes consultados. Partiendo de lo anterior, los elementos que serán tenidos en cuenta para la construcción de la guía son los siguientes: Normativa o estrategias y políticas o planificación estratégica, funciones, planta, cargo, creación o modificación del cargo o planta, tipo de vinculación,

remuneración salarial, grado o nivel de profesionalización, grado académico, auditoría, selección, capacitación, comunicación, monitoreo, liderazgo, evaluación de desempeño, acciones correctivas, competencias por categorías, diccionario de competencias, comprender la organización y sus necesidades, comprender las necesidades de los stakeholders, adquisición de nuevo conocimiento, aplicación del conocimiento actual, retención del conocimiento actual, manejo del conocimiento inválido u obsoleto, interacción humana, representación, combinación, internacionalización y aprendizaje.

## **5. Propuesta de una guía de identificación de competencias que contribuya a la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín**

### **5.1. Introducción**

Teniendo como base los resultados obtenidos en los capítulos anteriores, tales como: las variables obtenidas a partir de la RSL, los resultados obtenidos en la encuesta y la entrevista y los resultados de la revisión de literatura para las variables de las guías, este capítulo presenta la propuesta de diseño de una guía para la identificación de competencias que contribuya a la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín. Este capítulo condensa y reúne los resultados y todas las variables que se obtuvieron durante el desarrollo de todo el capítulo.

La propuesta presentada en este capítulo se divide en tres grandes partes, una primera el diseño de un mapa que representa las fases de la guía y la estructura de la secuencia para la misma, una segunda fase que comprende el diseño de una base de datos en Excel (instrumento) en la cual se concentran todos los factores, pasos, aspectos y variables que han sido señalados durante el desarrollo de todo el trabajo y una tercera parte que corresponde a la guía o paso a paso del instrumento, con lo cual se da cumplimiento al objetivo general del trabajo de grado, “Proponer una guía de identificación de competencias que contribuya a la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín”. Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas, a partir del diseño de la propuesta.

## **5.2. Propuesta de una guía de identificación de competencias que contribuya a la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín**

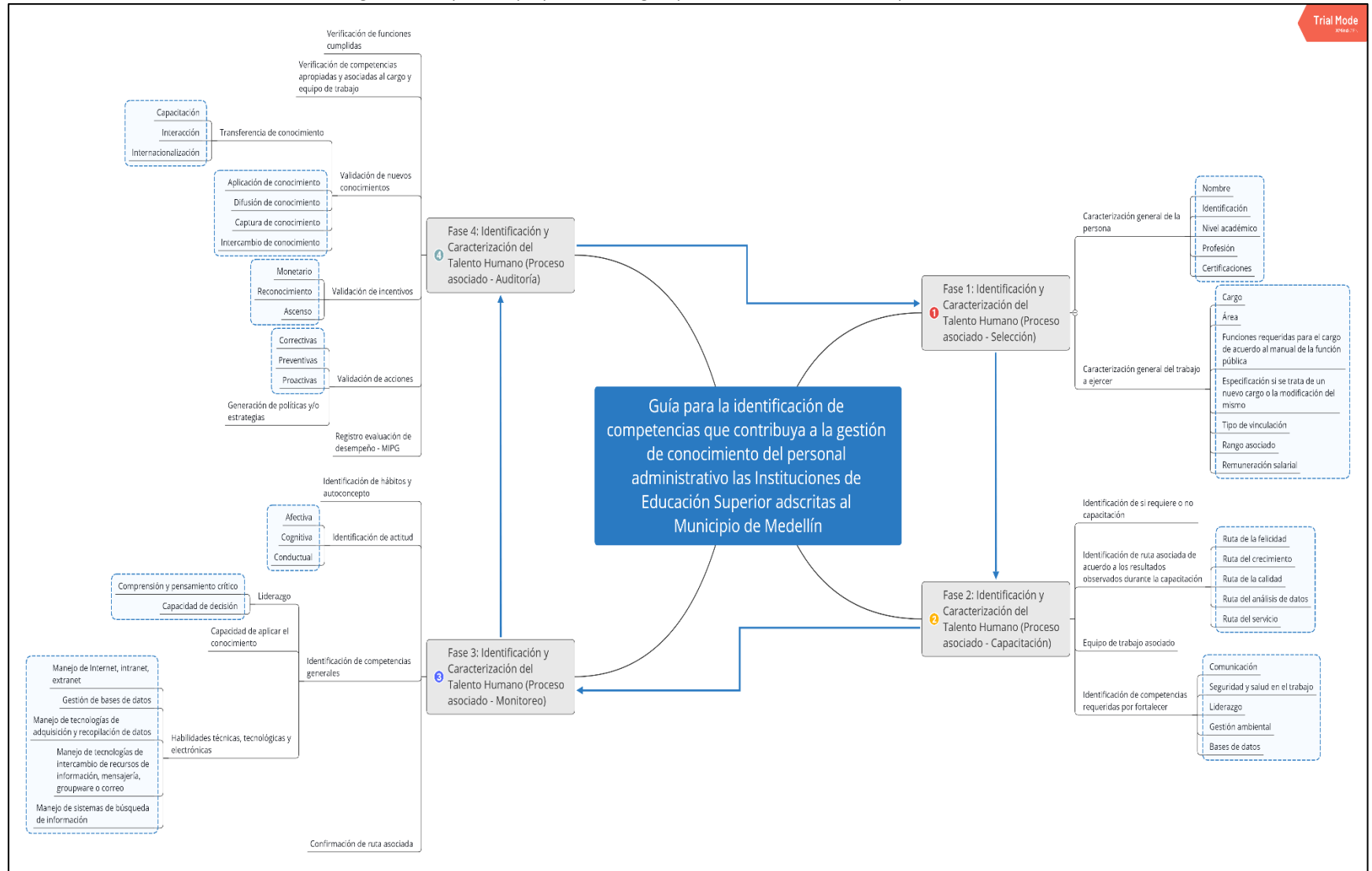
Después de finalizar cada una de las etapas anteriormente descritas, se dará alcance al objetivo general correspondiente a *“proponer una guía de identificación de competencias que contribuya a la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín”*, por medio de los siguientes pasos:

1. Identificación de resultados de todas las etapas.
2. Discusión de los resultados
3. Análisis de los resultados
4. Propuesta de una guía para la identificación de competencias

La guía (Ver Anexo J: Guía (Paso a paso) para la identificación de competencias que contribuya la gestión de conocimiento del personal administrativo de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín) y el instrumento (Ver Anexo I: Instrumento para la identificación de competencias que contribuya la gestión de conocimiento del personal administrativo de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín) comprenden 4 fases generales como se presenta en la Figura 19 en las cuales se realiza para cada una la identificación y evaluación de diferentes aspectos y factores, así como la caracterización del talento humano, las fases se definen de la siguiente manera y comprende los siguientes procesos asociados:

1. Selección
2. Capacitación
3. Monitoreo
4. Auditoría

Figura 19: Mapa de la propuesta de la guía para la identificación de competencias



Fuente: elaboración propia en el software XMindZen

**Fase 1 - Selección:** En la fase 1 se relacionan aspectos generales de la persona como; el nombre, la identificación, el grado de profesionalización (técnico, tecnólogo, profesional, especialista, magíster, doctor), título académico y certificaciones. Y aspectos relacionados con la vinculación a la institución como; cargo, área, funciones requeridas según el manual administrativo de la función pública, campo para indicar si es un cargo nuevo o la modificación de este, tipo de vinculación, rango asociado según la función pública administrativa (básico operativo, básico medio, básico alto, transformación, consolidación) y la remuneración salarial asignada. El fin principal de esta fase corresponde a la selección inicial del personal para un cargo específico y en esta se caracteriza al individuo según aspectos generales como se indica en la guía (Ver [Anexo J](#)).

**Fase 2 – Capacitación:** La fase 2 se trata de un proceso de capacitación durante el cual se pretende realizar el perfilamiento y la orientación del individuo. En esta fase se ubica al individuo en una de las rutas de creación de valor y de acuerdo con esto se ubica en uno de los equipos de acuerdo con el área en la cual se está contratando, en estas se espera que la persona se pueda desarrollar mejor, dichas rutas y equipos son los siguientes (las han sido descritas anteriormente en la página 152):

1. Ruta de la felicidad: Equipo de innovación, orientado principalmente a la creatividad y la generación de ideas.
2. Ruta del crecimiento: Equipo de generación de proyectos y estratégico, está orientado principalmente al liderazgo.
3. Ruta de calidad: Equipo de calidad y producción, principalmente enfocado a los resultados.
4. Ruta del servicio: Equipo de servicio al cliente, orientado a personas con mayor actitud al servicio.
5. Ruta del análisis de datos: Equipo de analítica y gestión del talento humano, este equipo se orienta más hacia el análisis de las personas a partir de la analítica.

Se pretende identificar además en esta fase si la persona de acuerdo con la ruta y equipos asignados requiere fortalecer más las competencias en aspectos como; la comunicación, seguridad y salud ocupacional, liderazgo, gestión ambiental o bases de datos (Ver [Anexo J](#)).

**Fase 3 – Monitoreo:** En la fase 3 se realiza el monitoreo de las funciones y competencias de la persona, aquí se revisa si las competencias básicas en las cuales existían falencias si se han fortalecido, si la ruta de creación de valor asociada si corresponde y si se ha alineado al perfil de la



persona o si es necesario realizar un cambio en la asignación de la ruta. Adicionalmente, en esta ruta se revisan e identifican las competencias del individuo, empezando por las competencias generales; una competencia de liderazgo, identificando la comprensión y pensamiento crítico o la capacidad de decisión, así como la capacidad de aplicar el conocimiento. Se identifica también, si el individuo posee habilidades técnicas, tecnológicas y electrónicas para el manejo de internet, la intranet y extranet, la gestión de bases de datos, el manejo de tecnologías para la adquisición y recopilación de datos, el manejo de tecnologías de intercambio de recursos de información, mensajería, groupware o correo y el manejo de sistemas de búsqueda de información.

En esta fase se identifica también si la persona presenta una actitud enfocada más hacia un aspecto afectivo, cognitivo o conductual. Se identifican los hábitos y el autoconcepto de la persona, así como las diferentes competencias que la persona presenta o revela durante el proceso de capacitación y monitoreo. Además, en esta fase aquellas competencias que se han declaradas serán documentos y definidas dentro de la base de datos, con el fin de documentar dicha información e ir enriqueciendo las competencias presentes en los equipos de trabajo, además éstas son importantes para la siguiente fase (Ver [Anexo J](#)).

**Fase 4 – Auditoría:** Por último, se encuentra la fase 4, en esta se realiza una auditoría del proceso y de todas las competencias que presenta la persona. Se procede inicialmente a registrar si las funciones han sido cumplidas de acuerdo con lo que indica la función pública administrativa. Si las competencias que presenta la persona son adecuadas al cargo que desempeña y al equipo y área de trabajo, de acuerdo con esto se indica si la persona continua o no en el mismo equipo de trabajo.

Adicionalmente, se debe identificar si las competencias de la persona son valiosas para el equipo de trabajo y declarar estas competencias de acuerdo con lo indicado en la fase anterior. Con ello, se debe identificar si estas competencias son transferibles a todo el equipo, esto claramente si las competencias implican conocimiento nuevo para el equipo de trabajo y para la organización. Posteriormente, se debe indicar si este conocimiento ya ha pasado por un proceso de gestión del conocimiento y cual sería inicialmente el proceso adecuado, es decir; si aplica un proceso de transferencia (como; capacitación, internacionalización o interacción humana), aplicación, difusión, captura o intercambio del conocimiento.

Luego, se debe identificar si de acuerdo con sus aportes aplica o no algún tipo de incentivo, ya sea monetario, un reconocimiento, ascenso u otro. También, de acuerdo con el proceso se debe identificar si aplica algún tipo de acción correctiva, preventiva o proactiva. Después, de acuerdo con el tipo de acciones se procede a formular las diferentes políticas o estrategias que permitan aportar al proceso. Finalmente, se vincula todo el proceso de la persona a los resultados de la evaluación de desempeño de acuerdo con lo indicado por el MIPG. Esta fase, se puede observar en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..** **Todo este proceso, se trata de un ciclo que inicia nuevamente con el nombramiento de una persona diferente o el cambio de la persona en el cargo, así como el surgimiento de nuevas competencias o la modificación de funciones,** por lo que esta guía se fortalece de una retroalimentación constante, tanto del personal como de los cargos y los equipos (Ver [Anexo J](#)).

### **5.3. Conclusiones del capítulo 6**

La guía incluye las diferentes variables asociadas no solo al diseño de guías para gestión del talento humano sino también las diferentes variables asociadas a la gestión del conocimiento y a las competencias generales del personal administrativo. Las cuales además han sido validadas y verificadas con expertos en el tema y con los diferentes jefes y directores de gestión del talento humano de las tres IES adscritas al municipio de Medellín.

Como ha sido discutido durante todo el documento, una correcta gestión del conocimiento permite y fomenta la competitividad de una organización. Esto debido a que cuándo el conocimiento que se concentra en la organización es debidamente gestionado la aplicación, documentación, transferencia y proceso realizado con el mismo puede verse reflejado en la mejora de procesos, resultados e innovación de esta, permitiendo así que esto se vea reflejado en mejores resultados económicos, de productividad entre otros.

Por otro lado, tratándose de instituciones de educación superior, la gestión de las competencias del personal administrativo facilitaría la mejora de diferentes procesos y esto se vería materializado en toda la institución, lo cual se vería además reflejado en la mejora de la gestión del conocimiento, la cual erróneamente se cree que aplica únicamente para los procesos de investigación e innovación de las instituciones.

Partiendo de lo anterior, el proceso y guías aquí propuesto, permite realizar un aporte a la mejora de la gestión de competencias del personal administrativo de las IES, reflejándolo a partir de una debida gestión del conocimiento. Esta propuesta es una guía inicial puesto que aún en ninguna de las IES existen procesos claramente definidos, por lo que es un acercamiento inicial que permitiría no solo la existencia de un proceso, sino también la documentación clara de las competencias que están aportando y que se encuentran latentes en los individuos y los equipos de trabajo en las instituciones. Por otro lado, la guía propuesta es un aporte fundamentado en investigaciones sobre gestión del conocimiento, gestión de competencias y en las guías ya existentes para la función pública, por lo que es una guía basada en procesos existentes y de investigaciones académicas.

## **6. Conclusiones y recomendaciones generales**

### **6.1. Discusión**

Las Instituciones de Educación Superior constituyen una base fundamental para la sociedad, no solo por el objetivo de formar futuros profesionales, sino además por la construcción, creación y generación de nuevo conocimiento, tal como lo indica Bom Camargo & Bolívar (2018) las instituciones públicas no son ajenas a ello pues deben responder a las exigencias de la comunidad que conforman. De esta manera, las IES son entonces un pilar del desarrollo social, económico y regional, por ello la correcta gestión del conocimiento de sus diferentes colaboradores es una base para la competitividad de estas.

Sin embargo, es necesario recordar que el personal administrativo cumple un papel importante dentro de toda organización, dado que a partir de él se centraliza y se llevan a cabo las diferentes operaciones, actividades y funciones de esta. De hecho K. González et al (2014) indica que la función del personal administrativo dentro de una IES, posibilita una posición de reflexión y transformación en las instituciones facilitando un proceso educativo de más participativo y creativo de cara a los estudiantes.

Adicionalmente, dado que las tres IES seleccionadas son de carácter público, es posible que se el aporte del estudio genere valor al crecimiento y desarrollo social de la ciudad, pues el análisis de competencias se realiza en tres de las instituciones que generan gran impacto en la comunidad en general. En este mismo sentido lo afirma Grajales, Gómez, & Coronado (2020), quien señala que debido a la globalización desde la educación es necesario responder a la dinámica de la sociedad entregando a la misma un desarrollo adecuado de competencias de manera transversal cobijando factores profesionales, comunicacionales, de investigación, en uso de tecnologías de la información y la comunicación.

Finalmente, los resultados obtenidos en la RSL debido a lo encontrado a la literatura se soportan con los hallazgos obtenidos por medio de las encuestas y las entrevistas realizadas. Tal como lo indica Acevedo et al. (2019), el perfil profesional se constituye generalmente en un patrón de

indicaciones o líneas a seguir y no contempla el proceso del aprender y desaprender que puede llevar a cabo la persona. Pues si bien en las tres IES existen procesos y manuales ya enfocados en las funciones del personal administrativo y que permitan caracterizar a las personas de acuerdo a su perfil y funciones a desempeñar, aún no existen procesos de gestión del conocimiento debidamente desarrollados, pues los entrevistados coinciden en que dichos procesos aún se están implementando y tampoco existen evaluaciones o instrumentos que permitan identificar de manera detallada las competencias que tiene cada persona y si estas pudieran aportar de una mejor manera o no a las funciones declaradas para el perfil ocupado, mejorando el desempeño de la labora que la persona desarrolla y por ende el desempeño administrativo de cara a la institución. Sin embargo, se reconoce que esto podría ser derivado también debido a las diferentes políticas y normativas que rigen dicho sector, tal como lo afirma K. González et al., (2014).

## **6.2. Conclusiones**

Las Instituciones de Educación Superior (IES), en su función de Instituciones que promueven el desarrollo y de acuerdo con las metas que estas instituciones se han planteado es necesario que las IES puedan gestionar adecuadamente las competencias y conocimiento que su personal posee. Sin embargo, las tres IES adscritas al municipio de Medellín tienen un gran trabajo por realizar en este aspecto, dado que a pesar de que las tres tienen muy claros sus objetivos y actividades en investigación y en innovación, estos objetivos y actividades se centran especialmente en el personal académico y no es específico para el personal administrativo.

Es por lo anterior, que este personal está llamado también a realizar una adecuada gestión del conocimiento, puesto que las diferentes competencias que presentan cada uno de los colaboradores de las instituciones se convierten en un potencial y generador de valor para todo el equipo de trabajo y que puede aportar a la competitividad de la institución y ser herramienta de mejora en los diferentes procesos.

De acuerdo con lo anterior, la selección para el estudio de estas tres instituciones es clave para el desarrollo y aporte al crecimiento como sociedad de la ciudad de Medellín, pues no solo son instituciones con gran cobertura, sino que además le aportan estratégicamente a la ciudad y son clave en el crecimiento social, científico y económico de la misma.

Desde otra perspectiva, las variables que se han obtenido como resultado para el estudio tanto a partir de la metodología RSL como de la revisión de literatura, dan cuenta de una gran importancia en competencias enfocadas en las diferentes habilidades digitales y del siglo XXI, así como variables que se enfocan en competencias no solo laborales o de habilidades en el hacer, sino además en competencias sociales, enfocadas también en lo personal. Se resalta entonces la importancia, en que los colaboradores de las áreas administrativas tengan un adecuado manejo en diferentes sistemas y bases de datos tanto académicas como de diferente índole, permitiendo de esta manera una habilidad estratégica en la búsqueda, gestión y organización de datos e información, lo que es vital en labores administrativas.

Por otra parte, los resultados enfocados no solo en las variables sino además en los aportes realizados por los entrevistados ha permitido que la guía diseñada tenga en cuenta los aspectos necesarios para el desarrollo de la función pública, esto es vital teniendo en cuenta que las instituciones consultadas son carácter público y por ende, todo lo desarrollado en la misma debe tener en cuenta los aspectos legales que pertenecen a este tipo de instituciones.

Por otro lado, es necesario dejar claro que a pesar de que los entrevistados realizan y desarrollan sus labores teniendo en cuenta lo que legalmente se exige a este tipo de instituciones, todos aquellos aspectos relacionados a la gestión del conocimiento aún son incipientes, así como la gestión de competencias que posee su personal. Sin embargo, se comprende que para llevar a cabo un proceso y actividades de este tipo se requiere inversión de toda índole y para el caso de estas instituciones que son de carácter público existen limitantes que pueden dificultar este tipo de procesos, no solo por la inversión de recursos, sino por el tipo de contratos que tienen los diferentes colaboradores e impiden que sus competencias sean enfocadas en otra dirección diferente a la contratada.

Finalmente, los resultados obtenidos han permitido el diseño de una guía por etapas que permitirá la identificación de las competencias del personal desde el primer momento del reconocimiento del individuo, es decir desde el proceso de selección, facilitando además la ubicación de este a partir de la identificación de una ruta de acuerdo con el perfil. Pasando por una segunda, tercera y cuarta identificación durante el proceso de capacitación, monitoreo y auditoría facilitando el tránsito en la

ubicación y adecuación de un cargo de acuerdo con las funciones requeridas y a las competencias identificadas.

### **6.3. Recomendaciones**

Partiendo de los resultados en las entrevistas y encuestas, se sugiere a los diferentes jefes y directores de la dirección del talento humano de las IES, revisar el contexto actual de las instituciones y verificar el mismo respecto un panorama más centrado y en el cual se permitan considerar diferentes factores para los aspectos relacionados con la gestión del conocimiento y de competencias del personal administrativo de las IES.

También, se sugiere continuar en la implementación de los procesos de gestión del conocimiento que se vienen adelantando en las diferentes IES no solo con el fin de mejorar en el enfoque competitivo de las mismas, sino porque además surge una necesidad en cuanto a la mejora del perfilamiento del personal que trabaja en las diferentes IES. Esto, principalmente desde la planta administrativa, dado que en el personal docente este tipo de acciones ya están muy bien enfocadas debido a la función que los mismos desempeñan.

La guía comprende diferentes variables, sin embargo, es necesario hacer una revisión más profunda de las diferentes competencias del personal y desde la función pública administrativa, esto con el fin de enfocar más la guía hacia este sentido.

Por consiguiente, como trabajo futuro se sugiere ampliar más la muestra y consultar con todos los trabajadores de las plantas administrativas de las 3 IES. Además, se sugiere el diseño de las fases y la base de datos en un sistema más automatizado esto como trabajo futuro en conjunto con las áreas de conocimiento de sistemas y desarrollo con el fin de sistematizar y digitalizar más la guía propuesta. Finalmente, es necesario que esta guía sea validada por los diferentes jefes y líderes de las áreas de talento humano y expertos en gestión del conocimiento.

## Referencias

- Acevedo, Y., Valencia, A., Bran, L., Gómez, S., & Arias, C. (2019). Alternativas para modelos de gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(3), 410–420. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052019000300410>
- AENOR. (2010). *Norma: UNE 412001:2008 IN*. Madrid.
- Alcaldía de Medellín. (2019). *Observatorio de educación Superior Medellín* (Vol. 6658).
- Alcaldía de Medellín. (2020a). Educación | Medellín Cómo Vamos. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de <https://www.medellincomovamos.org/sectores/educacion>
- Alcaldía de Medellín. (2020b). Matrícula Cero, un beneficio que permite continuar en la “U” #MatrículaCero. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de <https://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=contenido/6665-Matricula-Cero>
- Alcaldía de Medellín, & SAPIENCIA. (2020). Mision – Sapiencia Medellín | Agencia de Educación Superior de Medellín.
- Alexandra, M., Ruiz, A., Orlando, W., Quintero, V., Javier, C., Causil, B., ... General, S. (2020). *Plan de desarrollo ITM 2020 - 2023 “ITM A Otro Nivel”*.
- ALONZO, D., BALÁN, G., & ARAGÓN, F. (2012). LA VINCULACIÓN UNIVERSIDAD SECTOR PRODUCTIVO. *Cuadernos digitales*. Recuperado de [http://www.quadernsdigitals.net/datos\\_web/hemeroteca/r\\_1/nr\\_751/a\\_10212/10212.html](http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_1/nr_751/a_10212/10212.html)
- Álvarez, L. (2015). *MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA BIBLIOTECA DE EDUCACIÓN SUPERIOR: UNA PROPUESTA PARA LA APROPIACIÓN SOCIAL DE LA CIENCIA, LA TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN*. Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Álvarez, M. M. (2011). Perfil del docente en el enfoque basado en competencias. *Revista Electrónica Educare*, 15(1), 99–107. <https://doi.org/10.15359/ree.15-1.7>
- Anholon, R., Pinto, J. S., Novaski, O., & Porto, G. S. (2016). Knowledge management in incubated companies: proposal of a model to enhance managerial skills. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 7(1/2), 63. <https://doi.org/10.1504/ijkms.2016.10001084>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Arias, L. (2009). *Diseño de los manuales de responsabilidades del área de recursos humanos a partir del modelo de gestión por competencias de la empresa Incubadora Santander S.A. Aspectos Generales De La Planificación Tributaria En Venezuela*.



- Arrobo, W. (2013). *MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA CIMPEXA S.A. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL FACULTAD.*
- Banco Mundial. (2019). Población, total - Colombia | Data. Recuperado el 14 de marzo de 2021, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=CO>
- Barley, W. C., Treem, J. W., & Kuhn, T. (2018). Valuing multiple trajectories of knowledge: A critical review and agenda for knowledge management research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 278–317. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0041>
- Barney, J. (1991a). Firm Resources ad Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- Barney, J. (1991b). Firm Resources and susteined competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bedoya, B., & Jaramillo, S. (2019). Propuesta de instrumento para la identificación del nivel de madurez de los procesos de gestión del conocimiento. *Revista Gestión de las personas y tecnología*, 1(34), 6–20.
- Beltrán, Ó. A. (2005). Revisiones sistemáticas de la literatura. *Revista Colombiana de Gastroenterología*, 20, 60–69. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcg/v20n1/v20n1a09.pdf>
- Bernal, C., Aguilera, C., Heano, M., & Frost, J. (2016). Gestión del conocimiento y actividad empresarial en Colombia, XXII(1), 126–138.
- Bernal, C., Aguilera, C., Henao, M., & Frost, J. (2016). Gestión del conocimiento y actividad empresarial en Colombia. *Universidad del Zulia*, XXII(1), 15.
- Bom Camargo, Y., & Bolívar, J. C. (2018). Gestión del conocimiento y activos intangibles en universidades públicas: Perspectiva de análisis. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 457–478. <https://doi.org/10.31876/revista.v23i82.23761>
- Bowers, D., & Taylor, J. (1972). *Survey of Organizations: A Machine-scored Standardized Questionnaire Investment*. (University of Michigan, Ed.). United States.
- Buendía, L., Colás, M., & Hernández, F. (2001). LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN. En McGraw-Hill (Ed.), *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid. Recuperado de [http://biblio3.url.edu.gt/publiclg/biblio\\_sin\\_paredes/fac\\_politicas/2018/tecnico\\_trab/inici\\_p\\_racinves/cont/06.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/publiclg/biblio_sin_paredes/fac_politicas/2018/tecnico_trab/inici_p_racinves/cont/06.pdf)
- Cabrera, D. (2010). EN DEFENSA DE LAS ENCUESTAS. *POSTData, Revista de reflexión y análisis político*, 15, 191–216. Recuperado de [file:///C:/Users/Vanessa/Downloads/articulo\\_redalyc\\_52235604003.pdf](file:///C:/Users/Vanessa/Downloads/articulo_redalyc_52235604003.pdf)
- Cabrera, K., Gúzman, J., Suárez, J., & Rincón, M. (2009). *Programa de modernización curricular : la formación de pregrado en la Universidad del Norte : un reto del siglo XXI.*
- Calderón, G., & Naranjo, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano.

- INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 6(23), 79–97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78218453007>
- Calle, M. L. (2012). Características de un modelo para la gestión del conocimiento en instituciones de educación superior. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 4(2), 11. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2012.0002.04>
- Casas, J., Repullo, J. R., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527–538. [https://doi.org/10.1016/s0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/s0212-6567(03)70728-8)
- Castrillón, J., Cabeza, L., & Lombana, J. (2015). Competencias más importantes para la disciplina administrativa en Colombia. *Contaduría y Administración*, 60(4), 776–795. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.07.009>
- Ceballos, J. L. D., Solarte, M. G., & Ayala, A. H. (2017). Influence of emotional intelligence on job skills: An empirical study in employees at the administrative level. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250–260. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2016). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*.
- Centro Universitario EUSA. (2017). *Manual de desarrollo de competencias. Campus Universitario y Superior de la Cámara Oficial de Comercio de Sevilla* (2016a–2017a ed.). Sevilla.
- Čepelová, A., & Bernatík, W. (2013). The process management position in a transformation of a traditional organization into a knowledge-based organization. *Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth - Proceedings of the 21st International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2013*, 2(January 2018), 1105–1116.
- Charria, V., Sarsosa, K., Uribe, A., López, C., & Arenas, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, unknown(28), 133–165.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (Universidad Nacional Autónoma de México, Ed.) (3a ed.). Mexico: McGraw-Hill/Irwin ©2008. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Colegio Mayor de Antioquia. (2014). Normatividad IES - SINERGIA - Colegio Mayor de Antioquia. Recuperado el 14 de marzo de 2021, de <https://www.colmayor.edu.co/investigacion/normatividad-sinergia/>
- Colegio Mayor de Antioquia. (2020a). ESTAMOS ORGULLOSOS DE RECIBIR NUESTRA 1RA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD - Colegio Mayor de Antioquia.
- Colegio Mayor de Antioquia. (2020b). Mi Colmayor - Colegio Mayor de Antioquia.

- Colegio Mayor de Antioquia. (2020c). Misión y Visión - Colegio Mayor de Antioquia.
- Colegio Mayor de Antioquia. (2020d). Organigrama institucional. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://www.colmayor.edu.co/institucional/micolmayor/organigrama-institucional/>
- Colegio Mayor de Antioquia. (2021, enero 18). MATRÍCULA CERO 2021-1. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de <https://www.colmayor.edu.co/facultades/matricula-cero-2021-1/>
- Congreso de la República de Colombia. (2021). *PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO – 2021*. Bogotá. Recuperado de [https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2021-01/2.PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO CR\\_0.pdf](https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2021-01/2.PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO CR_0.pdf)
- CRC. (2021). *Plan Estratégico de Talento Humano 2021*. Bogotá. Recuperado de [https://www.crc.com.gov.co/uploads/images/files/PLAN ESTRATEGICO DE TH 2021 FINAL\(1\).pdf](https://www.crc.com.gov.co/uploads/images/files/PLAN ESTRATEGICO DE TH 2021 FINAL(1).pdf)
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Pres. <https://doi.org/10.1145/348772.348775>
- David, R. (1997). Principios de economía política y tributación. En Editorial EFE (Ed.), *Clásicos de la Economía* (2a ed.). Bogotá.
- Declaración conjunta de los Ministros Europeos de Educación Bolonia. Declaración de Bolonia (1999). Bolonia. Recuperado de [http://www.educacion.gob.es/boloniaensecundaria/img/Declaracion\\_Bolonia.pdf](http://www.educacion.gob.es/boloniaensecundaria/img/Declaracion_Bolonia.pdf)
- Denzin, N., & Lincoln, I. (2005). *THE SAGE HANDBOOK OF QUALITATIVE* (SAGE Publi). California.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). *Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos*. Bogotá, D.C.
- Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia. (2017). *Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) para el sector público colombiano*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587896/Guia+de+Gestion+Estrategica+del+Talent+Humano.pdf/d0423f49-1a86-fe8a-6c3c-edcfe89c4131?version=1.0&download=true%0Ahttps://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3355>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 1113–1117.
- Dipasquale, J., & McInerney, C. R. (2010). Knowledge management in small- and medium-sized enterprises. *Journal of Information and Knowledge Management*, 9(4), 341–353. <https://doi.org/10.1142/S0219649210002723>
- Dobb, M. (1974). *Economía política y capitalismo*. (Editorial EFE, Ed.) (4a ed.). México D.F.
- enterritorio. (2021). *PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO 2021*. Recuperado de

<https://www.enterritorio.gov.co/web/sites/default/files/2020-12/documentos/PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO 2021.pdf>

Escalante, C. (2009). Causalidad en estudios analíticos. *Ciencia & Tecnología para la Salud Visual y Ocular*, 7(2), 87–95. <https://doi.org/10.19052/sv.1062>

Escobar, M. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, (96), 31–55.

Fejfarová, M., & Urbancová, H. (2015). Application of the competency-based approach in organisations in the Czech Republic. *E a M: Ekonomik a Management*, 18(1), 111–122. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2015-1-009>

Flick, U. (2004). *Investigación cualitativa: relevancia, historia y rasgos. Introducción a la investigación cualitativa* (Ediciones). Madrid.

FONADE. (2015). *GUÍA DE COMPETENCIAS LABORALES, ORGANIZACIONALES Y COMPORTAMENTALES DE TRABAJADORES OFICIALES GESTIÓN*.

Fundación Navarra para la excelencia. (2018). MANUAL PARA LA REDACCIÓN DE LA “GUÍA DE GESTIÓN AVANZADA”. *Gestion*. Recuperado de <https://www.ins.gov.co/Direcciones/Vigilancia/Documentacion para hacer unidad de analisis de caso/Manual unidad de analisis.pdf>

Gaeta, M., Marzano, A., Miranda, S., & Sandkuhl, K. (2017). The competence management to improve the learning engagement. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 8(3), 405–417. <https://doi.org/10.1007/s12652-016-0399-7>

Gajacinar, S. A. (2018). FDI and technology transfer in Trinidad and Tobago’s construction industry. *Social and Economic Studies*, 67(2–3), 215–237.

García, A., Rodríguez, J., & Ruiz, M. (2018). Gestión del conocimiento para los procesos administrativos en universidades privadas.

García, E., García, J. M., & Piñeiro, P. (2010). Incidencia de las políticas de recursos humanos en la transferencia de conocimiento y su efecto sobre la innovación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 149–163. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60007-0](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60007-0)

Gerónimo, B. (2014). La importancia de la vinculación universidad-empresa-gobierno en México. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 5, 2014.

Gobernación de Antioquia. (2020a, julio 31). La Gobernación de Antioquia anuncia nuevos alivios para los estudiantes universitarios. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de <http://www.seduca.gov.co/sala-de-prensa/archivo-de-prensa/item/5464-la-secretaria-de-educacion-de-antioquia-anuncia-la-creacion-de-un-fondo-de-creditos-condonables>

Gobernación de Antioquia. (2020b, septiembre 29). Antioquia fortalece el acceso a la Educación Superior en los Municipios PDET. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de

<http://www.seduca.gov.co/sala-de-prensa/archivo-de-prensa/item/5570-antioquia-fortalece-el-acceso-a-la-educacion-superior-en-los-municipios-pdet>

- Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos. (2012). *Competencias de personas y perfiles ocupacionales: sector agrícola y pecuario. Conocer*. Recuperado de [http://www.conocer.gob.mx/perfiles\\_ocupacionales/pdf/agricolaPecuario.pdf](http://www.conocer.gob.mx/perfiles_ocupacionales/pdf/agricolaPecuario.pdf)
- Godínez, M. Á. (2013). EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Área de Área de investigación : Entorno de las Organizaciones. *XVIII Congreso Internacional de contaduría, administracion e informática*.
- Goliński, M., Włodarczak, Z., & Miądowicz, M. (2016). IT SOLUTIONS SUPPORTING THE MANAGEMENT OF INFORMATION OF EMPLOYEES' COMPETENCIES. *Polish Journal of Management Studies*, 13(2), 46–57. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.13.2.05>
- Gómez, C., & Mendoza, L. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa Acmed. Cartagena*. Universidad de Cartagena.
- González, J., & Wagenaar, R. (2006). *Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final. Proyecto Piloto Fase 2. La contribución de las universidades al proceso de Bolonia*.
- González, J., Wagenaar, R., & Beneitone, P. (2004). Tuning-América Latina: un proyecto de las universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, (35). Recuperado de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie35a08.htm>
- González, K., Mortigo, A., & Berdugo, N. (2014). La configuración de perfiles profesionales en la educación superior y sus implicaciones en el currículo. *Revista Científica General José María Córdova*, 12(14), 165. <https://doi.org/10.21830/19006586.62>
- Grajales, N., Gómez, L., & Coronado, B. (2020). La comunicación estratégica desde el mercadeo en instituciones educativas. *Revista CEA*, 7(13). <https://doi.org/10.22430/24223182.1684>
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 109–122.
- Guirao, S. J. A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2), 0–0. <https://doi.org/10.4321/s1988-348x2015000200002>
- Gutierrez, G. (2019a). Gestión del conocimiento en educación en respuesta a las tendencias del pensamiento dominantes en la escuela. *Revista Complutense de Educación*, 30(1), 245–259. <https://doi.org/10.5209/rced.57166>
- Gutierrez, G. (2019b). Gestión del conocimiento en educación en respuesta a las tendencias del pensamiento dominantes en la escuela. *Revista Complutense de Educación*, 30(1), 245–259. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/57166/4564456549008>
- Hari, A. P. N., Subramaniam, S. R., & Dileep, K. M. (2014). Impact of innovation capacity and anticipatory competence on organizational health: A resource based study of nokia, motorola and blackberry. *International Journal of Economic Research*, 21(0972–9380), 395–415.

- Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/264162759\\_Impact\\_of\\_Innovation\\_Capacity\\_and\\_Anticipatory\\_Competence\\_on\\_Organizational\\_Health\\_A\\_Resource\\_based\\_Study\\_of\\_Nokia\\_Motorola\\_and\\_Blackberry](https://www.researchgate.net/publication/264162759_Impact_of_Innovation_Capacity_and_Anticipatory_Competence_on_Organizational_Health_A_Resource_based_Study_of_Nokia_Motorola_and_Blackberry)
- Hinojo, F., Aznar, I., & Romero, J. M. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30(76), 51–62. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85194>
- Humano, T. (2019). *Guía de implementación de la política de Gestión Estratégica del Talento Humano*. Recuperado de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-398739\\_Guia\\_001.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-398739_Guia_001.pdf)
- Hvorecky, J. (2017). University leadership and role distribution. *ICETA 2017 - 15th IEEE International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications, Proceedings*. <https://doi.org/10.1109/ICETA.2017.8102489>
- Icfes. (2020). *Informe Nacional de Resultados para Colombia - PISA 2018*.
- ICONTEC. (2019). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO30401. Bogotá.
- Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. (2019). *Informe de autoevaluación institucional con fines de acreditación*.
- Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. (2020). Directorio institucional.
- Institución Universitaria Pascual Bravo. (2019). *Audiencia pública de rendición de cuentas 2019*.
- Institución Universitaria Pascual Bravo. (2020a). Filosofía institucional | Institución Universitaria Pascual Bravo.
- Institución Universitaria Pascual Bravo. (2020b). Historia | Institución Universitaria Pascual Bravo.
- Institución Universitaria Pascual Bravo. (2020c). Organigrama. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://pascualbravo.edu.co/acerca-del-pascual/organigrama/>
- Institución Universitaria Pascual Bravo. (2020d). Tenemos visto bueno para nuestro proceso de Acreditación | Institución Universitaria Pascual Bravo.
- Instituto Tecnológico Metropolitano. (2020a). El ITM es la primera institución universitaria del país reacreditada en alta calidad – ITM.
- Instituto Tecnológico Metropolitano. (2020b). Reacreditación Institucional – ITM.
- Instituto Tecnológico Metropolitano. (2020c). Transparencia y acceso a la información pública. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://www.itm.edu.co/institucion-17/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/>
- Instituto Tecnológico Metropolitano. (2021). Directorio de Servidores. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://www.itm.edu.co/institucion-17/directorio-de-funcionarios/>

- Instituto Tecnológico Metropolitano - ITM. (2019). *Informe de Autoevaluación Institucional 2013 - 2018 Instituto Tecnológico Metropolitano - ITM*. Medellín.
- Islam, M. N., & Razzak, A. (2020). Problems of knowledge management practices in libraries and information centres of Bangladesh. *IFLA Journal*, 46(1), 34–51.  
<https://doi.org/10.1177/0340035219894359>
- Judrups, J., Zandbergs, U., Arhipova, I., & Vaisnore, L. (2015). Architecture of a Competence-Based Human Resource Development Solution. *Procedia Computer Science*, 77, 184–190.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.12.382>
- L. González, M., & H. Codagnone, T. (2004). *La organización universitaria*. Florianópolis.
- Lendzion, J. P. (2015). Human Resources Management in the System of Organizational Knowledge Management. *Procedia Manufacturing*, 3(Ahfe), 674–680.  
<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.303>
- López, P. (2004). Población Muestra Y Muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69–74.
- Macías, J. A. (2014). *Propuesta de proceso de TRINV en las IES (privadas) de Medellín, a partir de Capacidades de Innovación*.
- Manterola, C., Astudillo, P., Arias, E., & Claros, N. (2013). Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. *Cirugia Espanola*, 91(3), 149–155.  
<https://doi.org/10.1016/j.ciresp.2011.07.009>
- Marshall, A. (1948). *Principios de Economía Introducción al estudio de esta ciencia*. Biblioteca de Cultura Económica (Vol. 1). Recuperado de <https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/traduzioni/spagna/Marshall, Principios de economia.pdf>
- Marx, K. (1945). *Crítica a la economía Política*. (E. S. R. . Futuro, Ed.). Buenos Aires: Colección Diáspora.
- Maryna, K., & Evgeniya, B. (2018). Model of Organizational Innovative Development Management Cycles on the Basis of Knowledge, Competences and Values. *2018 IEEE 13th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies, CSIT 2018 - Proceedings*, 2, 211–214. <https://doi.org/10.1109/STC-CSIT.2018.8526689>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38.  
<https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Mcclelland, D. C. (1973). *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*.
- Medellín, A. de. Acuerdo 003 de 2013 (2013).
- Medellín Joven. (2020). Sapiencia: Agencia de Educación Superior de Medellín. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de <https://www.medellinjoven.com/sapiencia-agencia-de-educacion-superior-de-medellin>

- Medina, M. D. L. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva : el concepto , su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración*, (209, abril-junio, 2003), 5–22.
- Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Educación Superior - Síntesis Estadística Departamento De Antioquia*. Recuperado de [http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352\\_antioquia.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_antioquia.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional. Normograma del Ministerio de Educación Nacional [DECRETO\_1075\_2015], Pub. L. No. DECRETO 1075 DE 2015 (2015). Recuperado de [https://normograma.info/men/docs/decreto\\_1075\\_2015.htm](https://normograma.info/men/docs/decreto_1075_2015.htm)
- Ministerio de Educación Nacional. (2020). Educación Superior - ...:Ministerio de Educación Nacional de Colombia:.. Recuperado el 14 de marzo de 2021, de <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-221461.html>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2018). Perfiles departamentales de Educación Superior.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2020a). Instituciones de Educación Superior. Recuperado el 14 de marzo de 2021, de <https://www.mineduacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/231240:Instituciones-de-Educacion-Superior>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2020b). Misión y Visión. Recuperado el 14 de marzo de 2021, de <https://www.mineduacion.gov.co/portal/Ministerio/>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2020c). Niveles de la Educación Superior . Recuperado el 14 de marzo de 2021, de <https://www.mineduacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/231238:Niveles-de-la-Educacion-Superior>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2020d). Sistema Educativo Colombiano. Recuperado el 14 de marzo de 2021, de [https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-231235.html?\\_noredirect=1](https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-231235.html?_noredirect=1)
- Ministerio de la Protección Social. (2009). *Guía pedagógica de gestión por competencias en salud para el personal de las ips*. Bogotá, D.C.
- Mohamad, R., Manning, K., & Tatnall, A. (2013). Knowledge management in University administration in Malaysia. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 400, 76–85. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-38411-0\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-642-38411-0_7)
- Moncada, S. G. (2014). Cómo realizar una búsqueda de información eficiente. Foco en estudiantes, profesores e investigadores en el área educativa. *Investigación en Educación Médica*, 3(10), 106–115. Recuperado de <http://riem.facmed.unam.mx>
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S., & Villanueva, J. (2018). Revisiones Sistemáticas: definición y nociones básicas. *Revista clínica de periodoncia, implantología y rehabilitación*



- oral, 11(3), 184–186. <https://doi.org/10.4067/s0719-01072018000300184>
- Moreno, I. P., Real, J. C., & Dolores de la Rosa, M. (2011). La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(3), 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2010.09.001>
- Múnera, M. T. (2012). CIENCIA DE LA INFORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(2), 57–64.
- Naranjo, P., González, H., Luz, D., Rodríguez, M., P, S. N., Luz, D., & M, J. R. (2016). El reto de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior colombianas instituições de ensino superior na Colômbia.
- Nieto, M. (2018). La teoría del valor como teoría general de la dinámica capitalista. *SOCIOLOGÍA HISTÓRICA*, 9, 343–364.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company* (Oxford Uni). Nueva York.
- Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. En E. Alizeri (Ed.), *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* (Oxford Uni, pp. 60–103). México. D.F.
- OCDE. (2016). *Revisión de políticas nacionales en educación. La educación en Colombia*. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-356787\\_recurso\\_1.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-356787_recurso_1.pdf)
- OCDES. (2020). Educación superior en cifras 2020-1 – Sapiencia Medellín | Agencia de Educación Superior de Medellín.
- Orozco, J. C., & Díaz, A. A. (2018). ¿Cómo redactar los antecedentes de una investigación cualitativa? *Revista Electrónica de Conocimientos, Saberes y Prácticas*, 1(2), 66–82. <https://doi.org/10.30698/recsp.v1i2.13>
- Ortega, M. del C. (2010). Competencias emergentes del docente ante las demandas del Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Española de Educación Comparada*, 0(16), 305–328. <https://doi.org/10.5944/reec.16.2010.7534>
- Osorio, J., Agudelo, A., & Aristizábal, M. (2002). *Una morada y un tiempo comunes*. (Instituto Tecnológico Metropolitano - ITM, Ed.). Medellín.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pee, L. G., Kankanhalli, A., Ong, L. L., & Vu, M. K. (2010). Antecedents and impact of knowledge management capability in public organizations. *PACIS 2010 - 14th Pacific Asia Conference on Information Systems*, (May 2014), 713–724.
- Peña, C. E. T. (2017). La pregunta, eje de la investigación. un reto para el investigador. *Revista*

*Ciencias de la Salud*, 15(3), 309–312.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm* (Wiley). New York.

Perona, J. J., & Barbeito, M. L. (2010). Nuevos perfiles profesionales. *Revista TELOS*, 84, 1–4.

Porter, M. (1985). Competitive Strategy: The Core Concepts. En *COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance*. Recuperado de [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter \(1985\) - chapter 1.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter (1985) - chapter 1.pdf)

Prieto, P. (2013). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL PEDRO*. Universidad de Medellín. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.pdf?sequence=1>

PROANTIOQUIA, Universidad EAFIT, Fundación Corona, Comfama, Comfenalco Antioquia, Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, ... El Tiempo. (2020). *Medellín cómo vamos*. [www.medellincomovamos.org](http://www.medellincomovamos.org). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Rafi, M., Jian Ming, Z., & Ahmad, K. (2020). Estimation of the knowledge management model for performance measurement in university libraries. *Library Hi Tech*. <https://doi.org/10.1108/LHT-11-2019-0225>

Ramos, C. A. (2016). La pregunta de investigación. *Avances en Psicología*, 24(1), 23–31. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2016.v24n1.141>

Rejas, R., Urquiza, A., & Cepeda, I. (2012). Competency-based model through it: An action research project. *Systemic Practice and Action Research*, 25(2), 117–135. <https://doi.org/10.1007/s11213-011-9213-9>

Rivadeneira, E. (2014). ¿CÓMO LAS COMPETENCIAS ACTITUDINALES AYUDAN A CONSEGUIR UN ADECUADO APRENDIZAJE EN DISCENTES? *ESPIRAL, Revista de Docencia e Investigación*, 3(1), 57–64. <https://doi.org/10.15332/erdi.v3i1.431>

Rodríguez, M. C., Aguilar, A., Jiménez, M. de los Á., & Pérez, S. (2001). Educación basada en competencias ¿Necesario el conocimiento en el personal de salud? *Rev. enferm. Inst. Mex. Seguro Soc*, 9(36), 133–136.

Saldarriaga, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110–117. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70026-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70026-3)

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*.

Sánchez, A. (2008). Los Acuerdos de Bolonia; desafíos y respuestas por parte de los sistemas de educación superior e instituciones en Latinoamérica. *Universidades*, 58(37), 17–36.

Sánchez, E. G., Jesús, V., Morales, G., & Martín-rojas, R. (2017). Do s ocial n etworks and t echnological c apabilities h elp k nowledge m anagement ?, 12(4), 65–69.

- Santa María, M. (2020). Educación en Colombia: Avances en cobertura y desafíos en calidad.
- SAPIENCIA, & Alcaldía de Medellín. (2019). *Agencia pública de rendición de cuentas 2019*.
- SAPIENCIA, & Alcaldía de Medellín. (2020). Con 24.388 estudiantes, el ITM logra su cifra de matriculados más alta de la historia – Sapiencia Medellín | Agencia de Educación Superior de Medellín.
- Secretaría de Salud. (2011). *Guía técnica para elaborar organigramas*. Recuperado de [https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2\\_003\\_guia\\_tecnica\\_para\\_elaborar\\_organigramas.pdf](https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2_003_guia_tecnica_para_elaborar_organigramas.pdf)
- SENA. (2011). *Guía de aprendizaje*. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/000675550310061073f6a>
- Shamshad, A., Arslan, S., & Muhammad, A. (2018). Implementing knowledge management in university libraries of Punjab, Pakista. *Information Discovery and Delivery*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IDD-08-2017-0065>
- Silva, G., Gaspar, R., Facó, J. F. B., & de Andrade, A. A. (2021). *The positive impacts of using the service design approach for expanding the innovative potential on business. Smart Innovation, Systems and Technologies* (Vol. 198 SIST). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-55374-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-030-55374-6_13)
- Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. (2020). Lista de Informes departamentales de Educación Superior - Sistemas información. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de [https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212352.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212352.html?_noredirect=1)
- Smith, A. (1961). *Indagación acerca de la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*. (Editorial Aguilar, Ed.) (Traducción). Madrid.
- SNIES. (2021). Información Poblacional. Recuperado el 26 de marzo de 2021, de <https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/ies>
- Soltani, Z., Zareie, B., Rajabiun, L., & Mohseni, A. (2019). The effect of knowledge management, e-learning systems and organizational learning on organizational intelligence. *Kybernetes*, (1967). <https://doi.org/10.1108/K-12-2018-0672>
- Soo, C., Chen, S., & Edwards, M. G. (2018). A Knowledge-Based Approach to Public Value Management: A Case Study of Change Implementation in Disability Services in Western Australia. *Australian Journal of Public Administration*, 77(2), 187–202. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12279>
- Spychala, M., Szafranski, M., Graczyk, M., & Golinski, M. (2017). The method of designing reference models of workstations. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*.
- Tejada, A. (2011). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento,

- gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 0(0).
- Tongsamsi, K., & Tongsamsi, I. (2015). INFLUENCE OF TRAINING AND KNOWLEDGE MANAGEMENT ON COMPETENCY AMONG QUALITY MANAGERS AT RAJABHAT UNIVERSITIES IN. *Journal of Psychological and Educational Research*, 23(2), 54–72.
- Torres, K., & Lamenta, P. (2015). Negotium KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INFORMATION SYSTEMS IN ORGANIZATIONS Negotium, 3–21.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. (L. C. Editores, Ed.). Riobamba, Ecuador. Recuperado de [http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión del talento humano-comprimido.pdf](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)
- Valora Analitik. (2020, julio 29). Agencia Sapiencia e IDEA firman convenio para promover educación superior en Medellín. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de <https://www.valoraanalitik.com/2020/07/29/agencia-sapiencia-e-idea-firman-convenio-para-promover-educacion-superior-en-medellin/>
- Vargas Jiménez, I. (2012). *LA ENTREVISTA EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: NUEVAS TENDENCIAS Y RETOS THE INTERVIEW IN THE QUALITATIVE RESEARCH: TRENDS AND CHALLENGERS*. Recuperado de [http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION\\_UNPAN/BOL\\_DICIEMBRE\\_2013\\_69/UNED/2012/investigacion\\_cualitativa.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_DICIEMBRE_2013_69/UNED/2012/investigacion_cualitativa.pdf)
- Vargas, Z. (2009). La Investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155. <https://doi.org/10.15517/revedu.v33i1.538>
- Vásquez, F., & Gabalán, J. (2011). IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO EN UN GRUPO DE INVESTIGACIÓN. *El profesional de la información*, 20(5), 516–526.
- Velásquez, A., Bedoya, R., & Álvarez, L. (2009). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE INTEGRE EL DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO EN UNA ORGANIZACIÓN*. Universidad de Medellín. <https://doi.org/10.15957/j.cnki.jjdl.2009.07.004>
- Velásquez, J. D. (2015). Una Guía Corta para Escribir Revisiones Sistemáticas de Literatura. Parte 3. *DYNA*, 82(190), 9–12. <https://doi.org/10.15446/dyna.v82n190.49511>
- Villegas, E., Hernández, M. A., & Salazar, B. C. (2017). La medición del capital intelectual y su impacto en el rendimiento financiero en empresas del sector industrial en México. *Contaduría y Administración*, 62(1), 184–206. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.10.002>
- Vukadinovic, S., Macuzic, I., DJapan, M., & Milosevic, M. (2019). Early management of human factors in lean industrial systems. *Safety Science*, 119(June 2017), 392–398. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.10.008>
- Wehbe, A., Merlo, C., & Pilnière, V. (2020). Coupling project and system criteria for design coordination: A focus on competences management. *International Journal of Data and*

*Network Science*, 4(1), 57–72. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2019.8.002>

Zambrano, J. (2016). *Clasificación de los organigramas y su importancia como guía y apoyo para la toma de decisiones en las empresas. Universidad Técnica de Machala*. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7982/1/EUACE-2016-AE-CD00094.pdf>

Zambrano, S. M., & Quitián, L. R. (2015). Análisis de la gestión del conocimiento en una institución de educación superior. *Criterio Libre*, 22(22), 279. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.22.140>

## **Anexos**

### **Anexo A. Base de datos en Excel de la RSL**

En este anexo se puede evidenciar la base de datos creada para el análisis de la revisión sistemática de literatura con cada uno de los ítems y artículos tenidos en cuenta. Para su consulta puede dar [Clic aquí](#).

### **Anexo B. Árbol de competencias**

Árbol de variables de competencias construido a partir de los resultados de la RSL. Para su consulta puede dar [Clic aquí](#).

### **Anexo C. Árbol de elementos de gestión del conocimiento**

Árbol de variables de elementos de gestión del conocimiento construido a partir de los resultados de la RSL. Para su consulta puede dar [Clic aquí](#).

## Anexo D. Encuesta en Google Forms.

En este espacio se muestran algunos recortes del formulario diseñado en Google Forms para realizar la encuesta sobre elementos de gestión del conocimiento y competencias.



Proceso de gestión del talento humano en las Instituciones de Educación

Preguntas Respuestas 3

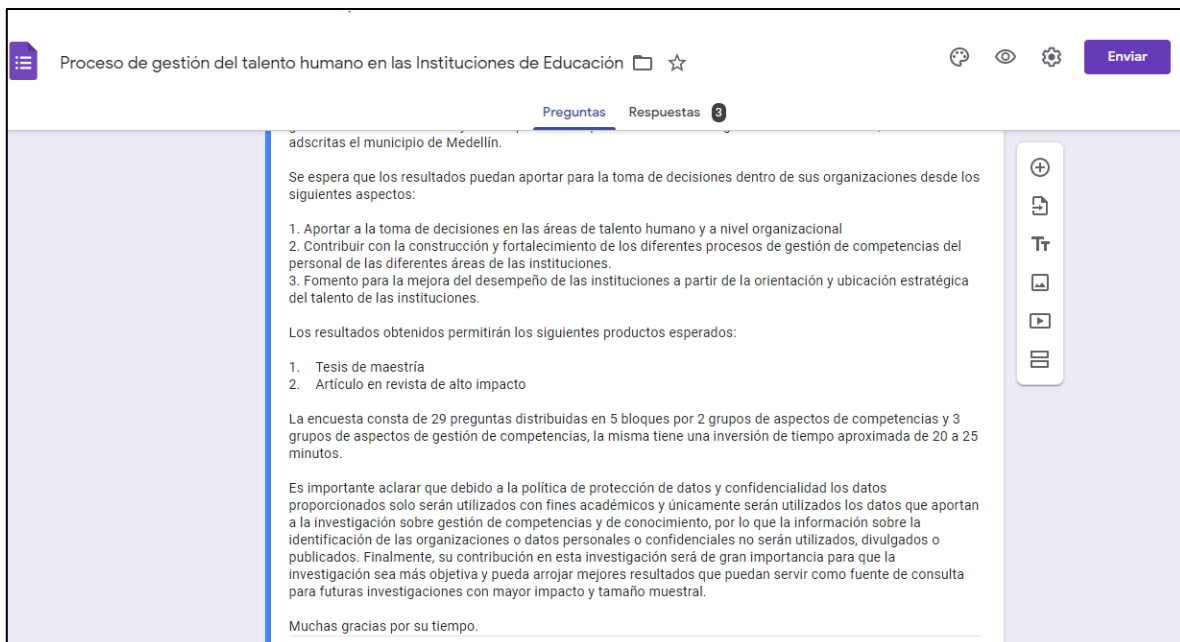
**ITM**  
Institución Universitaria  
Acreditada en Alta Calidad

Innovación Tecnológica con  
Sentido Humano

Sección 1 de 5

### Proceso de gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín

La presente encuesta hace parte de un proyecto de investigación de carácter exploratorio-descriptivo que se está llevando a cabo como parte del trabajo de grado de maestría titulada "Propuesta de guía de identificación de competencias que contribuya la gestión de conocimiento del personal administrativo de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín" de la Maestría en Gestión de Organizaciones del Instituto Tecnológico Metropolitano. El objetivo de esta encuesta es identificar el estado actual de los procesos de gestión del talento humano y de competencias a partir de variables de gestión del conocimiento, en las 3 IES adscritas el municipio de Medellín.



Proceso de gestión del talento humano en las Instituciones de Educación

Preguntas Respuestas 3

adscritas el municipio de Medellín.

Se espera que los resultados puedan aportar para la toma de decisiones dentro de sus organizaciones desde los siguientes aspectos:

1. Aportar a la toma de decisiones en las áreas de talento humano y a nivel organizacional
2. Contribuir con la construcción y fortalecimiento de los diferentes procesos de gestión de competencias del personal de las diferentes áreas de las instituciones.
3. Fomento para la mejora del desempeño de las instituciones a partir de la orientación y ubicación estratégica del talento de las instituciones.

Los resultados obtenidos permitirán los siguientes productos esperados:

1. Tesis de maestría
2. Artículo en revista de alto impacto

La encuesta consta de 29 preguntas distribuidas en 5 bloques por 2 grupos de aspectos de competencias y 3 grupos de aspectos de gestión de competencias, la misma tiene una inversión de tiempo aproximada de 20 a 25 minutos.

Es importante aclarar que debido a la política de protección de datos y confidencialidad los datos proporcionados solo serán utilizados con fines académicos y únicamente serán utilizados los datos que aportan a la investigación sobre gestión de competencias y de conocimiento, por lo que la información sobre la identificación de las organizaciones o datos personales o confidenciales no serán utilizados, divulgados o publicados. Finalmente, su contribución en esta investigación será de gran importancia para que la investigación sea más objetiva y pueda arrojar mejores resultados que puedan servir como fuente de consulta para futuras investigaciones con mayor impacto y tamaño muestral.

Muchas gracias por su tiempo.

Proceso de gestión del talento humano en las Instituciones de Educación

Preguntas Respuestas 3

**Consentimiento informado**

A continuación se encuentra el documento sobre la política de autorización de tratamiento y protección de datos personales, donde después de leerlo y analizarlo cuidadosamente ustedes como institución, deciden si aceptan o no el tratamiento de la información proporcionada por ustedes como propietarios de los datos otorgados.

**AUTORIZACIÓN DE TRATAMIENTO Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES \***

Dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales" y de conformidad con lo señalado en el Decreto 1377 de 2013, con la confirmación de lectura de este documento manifiesto que he sido informado por la estudiante en formación Nidia Torres Holguín identificada con cédula de ciudadanía 32351354 de Medellín y la asesora de tesis Jackeline Andrea Macías Urrego identificada con cédula de ciudadanía 1128400180 de Medellín a continuación nombradas como "estudiante y asesora", ambas del Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM) de lo siguiente: 1. La estudiante y asesora actuarán como responsables del tratamiento de datos personales de los cuales soy titular y que no venderán, cederán ni distribuirán la información personal que es recopilada sin su consentimiento. 2. Que me ha sido informada la (s) finalidad (es) de la recolección de los datos personales, la cual consiste en el desarrollo de una investigación como parte de la tesis de maestría titulada "Propuesta de guía de identificación de competencias que contribuya la gestión de conocimiento del personal administrativo de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín". Se solicita su autorización para participar en el proyecto de investigación titulado "Propuesta de guía de identificación de competencias que contribuya la gestión de conocimiento del personal administrativo de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín" cuyo objetivo es "Proponer una guía de identificación de competencias que contribuya a la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín". 4. La participación en este estudio es totalmente voluntaria, si usted no desea participar en el estudio, no habrá ninguna consecuencia negativa para usted. En cualquier momento puede retirarse del estudio sin que ello tenga ninguna consecuencia. La respuesta es completamente anónima, por lo que no se dispondrá de ningún dato que pueda identificarle, en cualquier caso la información se tratará de acuerdo con la Ley 1581 de 2012. 5. Mis derechos como titular de los datos son los previstos en la Constitución y la ley, especialmente el derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir mi información personal, así como el derecho a revocar el consentimiento otorgado para el tratamiento de datos personales. 6. Los derechos pueden ser ejercidos a través del correo: nidiatorres6834@correo.itm.edu.co, canal a través del cual podrá radicar cualquier tipo de requerimiento relacionado con el tratamiento de mis datos personales. 7. La estudiante y asesora garantizarán la confidencialidad, libertad, seguridad, veracidad, transparencia, acceso y circulación restringida de mis datos y se reservarán el derecho de modificar su Política de Tratamiento de Datos Personales en cualquier momento. 8. Si

Proceso de gestión del talento humano en las Instituciones de Educación

Preguntas Respuestas 3

Si estoy de acuerdo

No estoy de acuerdo

**Encargadas del ejercicio**

Estudiante en formación:

Nidia Torres Holguín: Ingeniera Financiera, estudiante de maestría en gestión de organizaciones, Jefe de Oficina - Depto. Financiero y Comercial del Instituto Tecnológico Metropolitano.  
Correspondencia: nidiatorres6834@correo.itm.edu.co

Asesora de trabajo de grado maestría:

Jackeline Andrea Macías Urrego: Negociadora internacional, Magister en ingeniería administrativa, estudiante de doctorado en Ingeniería-Industria y Organizaciones de la Universidad Nacional, docente ocasional en el departamento de ciencias económicas y administrativas del Instituto Tecnológico Metropolitano.  
Correspondencia: jackelinemacias@itm.edu.co

**Fechas**

Apertura: 29 de abril de 2021  
Cierre: 6 de mayo de 2021

Después de la sección 1 - Ir a la sección 2 (Datos personales y información institucional)



Proceso de gestión del talento humano en las Instituciones de Educación

Preguntas Respuestas 3

Sección 2 de 5

### Datos personales y filiación institucional

Si desea recibir los resultados y la información de la investigación a continuación puede dejar sus datos de contacto y una vez publicada la información le remitiremos para su conocimiento los mismos.

Nombre  
Texto de respuesta breve

Correo electrónico  
Texto de respuesta breve

Profesión de base  
Texto de respuesta breve

Ingrese el nombre de la institución \*

- Instituto Tecnológico Metropolitano

Proceso de gestión del talento humano en las Instituciones de Educación

Preguntas Respuestas 3

3. Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

Cargo  
Texto de respuesta breve

Área de la institución a la que pertenece \*

Texto de respuesta breve

Tiempo en el cargo \*

Texto de respuesta breve

Después de la sección 2 Ir a la sección 3 (Sección 1: Element...s de competencias)

Sección 3 de 5

### Sección 1: Elementos de competencias

De acuerdo con el conocimiento que usted tiene de las actividades realizadas dentro de la institución para la

Proceso de gestión del talento humano en las Instituciones de Educación

Preguntas Respuestas 3

Sección 3 de 5

### Sección 1: Elementos de competencias

De acuerdo con el conocimiento que usted tiene de las actividades realizadas dentro de la institución para la gestión del talento humano usted considera que:

**Instrucciones**

A continuación, encontrarán las preguntas correspondientes a la identificación de elementos de competencias, las cuales están compuestas por opciones de respuesta de selección múltiple en escala de Likert, en las que usted deberá señalar en una escala de 1 a 5 el grado en el cual se están identificando cada uno de los elementos por los cuales se está preguntando en la institución, dónde:

- 5 indica que: sí se identifica este elemento de competencias
- 4 indica que: frecuentemente se identifica este elemento de competencias
- 3 indica que: estable en la identificación de este elemento de competencias
- 2 indica que: escasamente se identifica este elemento de competencias
- 1 indica que: no se identifica este elemento de competencias

**Sub-sección 1.1: Identificación de elementos de competencias generales**

Descripción (opcional)

1. ¿La organización evalúa la capacidad de decisión del personal administrativo de la institución? \*

Señale el grado de identificación del elemento de acuerdo con la siguiente escala:


1

2

3

## Anexo E. Formato de autorización de tratamiento y protección de datos personales.

Se muestra en esta imagen el formato de autorización para el tratamiento de datos personales.



Institución Universitaria  
Acreditada en Alta Calidad

Somos Innovación Tecnológica con Sentido Humano

### AUTORIZACIÓN DE TRATAMIENTO Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES





Dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales" y de conformidad con lo señalado en el Decreto 1377 de 2013, con la confirmación de lectura de este documento manifiesto que he sido informado por la estudiante en formación **Nidia Torres Holguín** identificada con cédula de ciudadanía **32351354** de Medellín y la asesora de tesis **Jackeline Andrea Macías Urrego** identificada con cédula de ciudadanía 1128400180 de Medellín a continuación nombradas como "estudiante y asesora", ambas del Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM) de lo siguiente:

1. La estudiante y asesora actuarán como responsables del tratamiento de datos personales de los cuales soy titular y que no venderán, cederán ni distribuirán la información personal que es recopilada sin su consentimiento.
2. Que me ha sido informada la (s) finalidad (es) de la recolección de los datos personales, la cual consiste en el desarrollo de una investigación como parte de la tesis de maestría titulada "Propuesta de guía de identificación de competencias que contribuya la gestión de conocimiento del personal administrativo de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín"
3. Se solicita su autorización para participar en el proyecto de investigación titulado "Propuesta de guía de identificación de competencias que contribuya la gestión de conocimiento del personal administrativo de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín" cuyo objetivo es "Proponer una guía de identificación de competencias que contribuya a la gestión de conocimiento del personal administrativo las Instituciones de Educación Superior adscritas al Municipio de Medellín".
4. La participación en este estudio es totalmente voluntaria, si usted no desea participar en el estudio, no habrá ninguna consecuencia negativa para usted. En cualquier momento puede retirarse del estudio sin que ello tenga ninguna consecuencia. La respuesta es completamente anónima, por lo que no se dispondrá de ningún dato que pueda identificarle, en cualquier caso la información se tratará de acuerdo con la Ley 1581 de 2012.
5. Mis derechos como titular de los datos son los previstos en la Constitución y la ley, especialmente el derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir mi información personal, así como el derecho a revocar el consentimiento otorgado para el tratamiento de datos personales.

Dirección: Calle 73 No. 76A - 354, Vía El Volador  
Teléfono: (+574) 440 51 00 Fax: (+574) 440 51 02  
Código Postal: 050034  
Medellín - Colombia

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ADSCRITA AL MUNICIPIO DE MEDELLÍN Vigilado Mineducación

[www.itm.edu.co](http://www.itm.edu.co) | f | @ | t | v

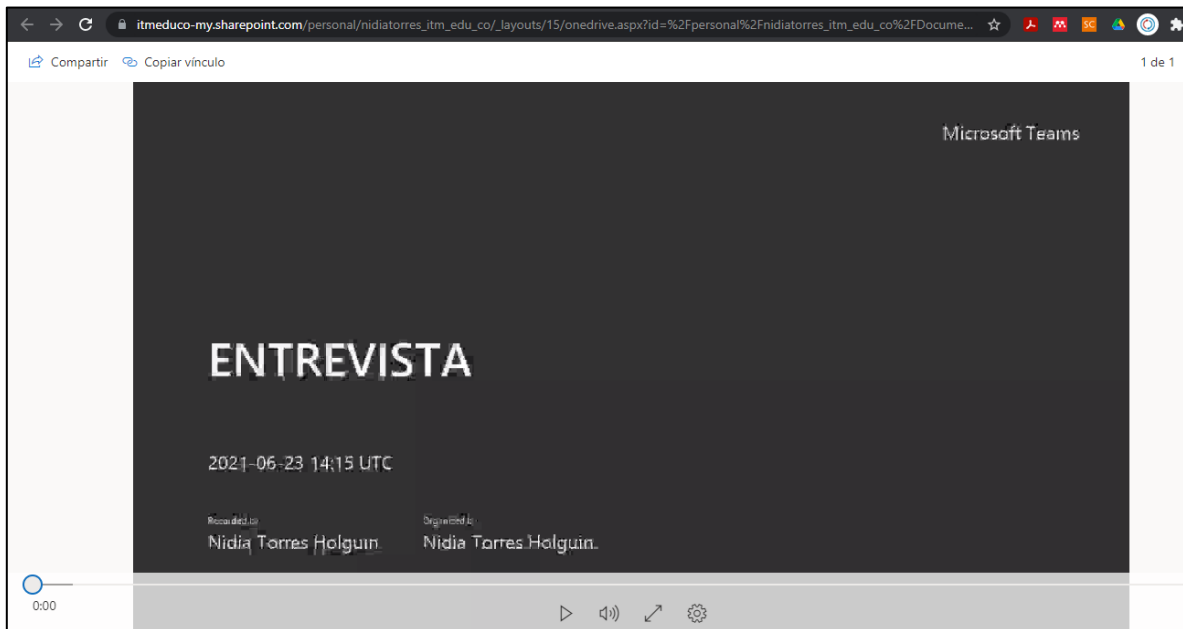
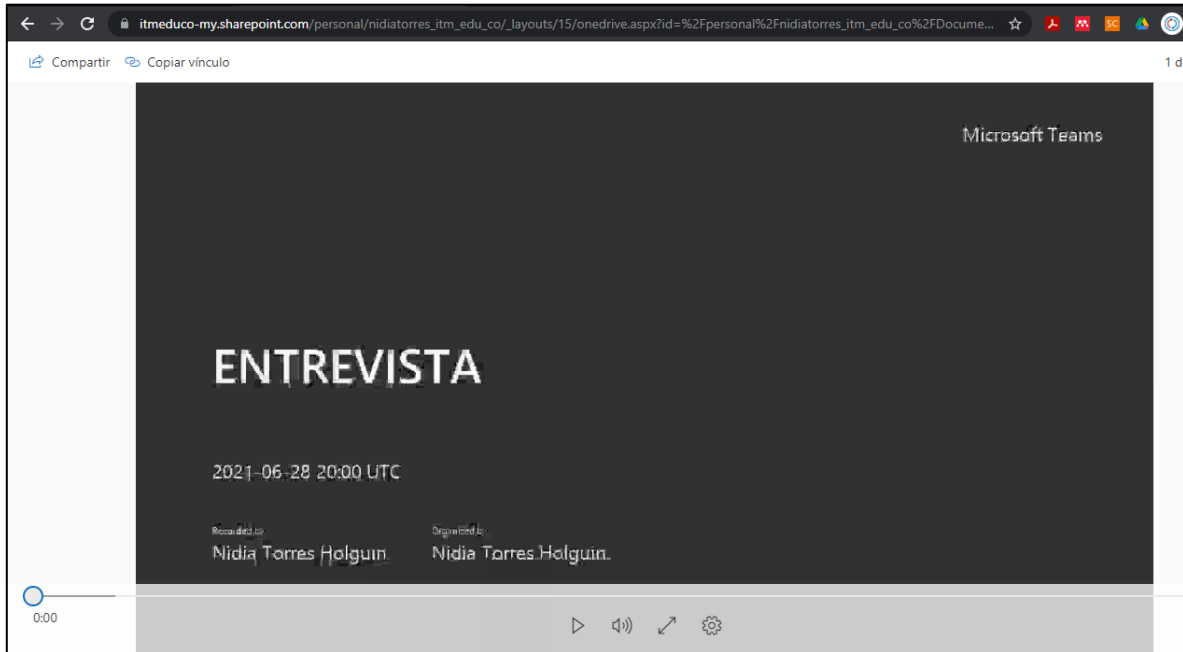


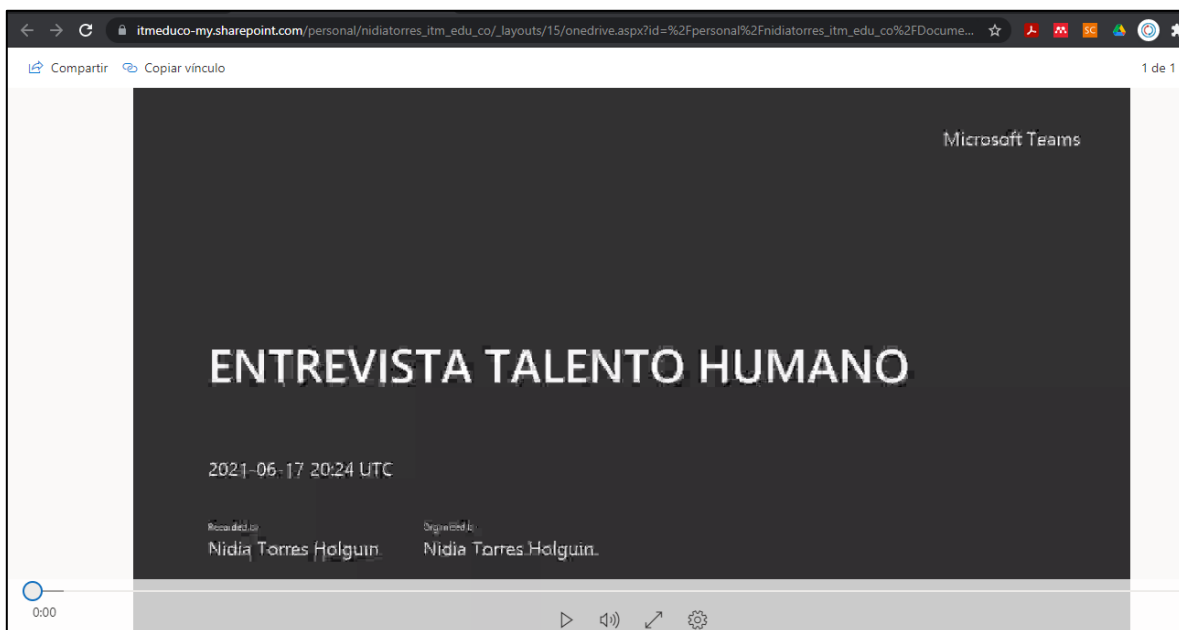
SA CER 14000 SC 0041.1  
Alcaldía de Medellín

6. Los derechos pueden ser ejercidos a través del correo: [nidiatorres6834@correo.itm.edu.co](mailto:nidiatorres6834@correo.itm.edu.co), canal a través del cual podré radicar cualquier tipo de requerimiento relacionado con el tratamiento de mis datos personales.
7. La estudiante y asesora garantizarán la confidencialidad, libertad, seguridad, veracidad, transparencia, acceso y circulación restringida de mis datos y se reservarán el derecho de modificar su Política de Tratamiento de Datos Personales en cualquier momento.
8. Si tienen alguna pregunta sobre este proyecto de investigación, puede consultar en cualquier momento a la estudiante en formación: Nidia Torres Holguín cuyo e-mail es: [nidiatorres6834@correo.itm.edu.co](mailto:nidiatorres6834@correo.itm.edu.co)
9. Si usted responde a las cuestiones que se le proponen, se entiende de forma tácita que ha comprendido el objetivo del presente estudio, que ha podido preguntar y aclarar las dudas que se le hubieran planteado inicialmente y que acepta participar en el estudio. La estudiante y asesora le agradecen su valiosa participación en el presente estudio.

## Anexo F. Captura de pantalla de las entrevistas

Captura de pantalla de las grabaciones de las entrevistas con los jefes de talento humano de las 3 instituciones.





# Anexo G. Formato de la transcripción de las entrevistas

Captura de pantalla del formato para la transcripción de las entrevistas [Clic aquí para acceder a la transcripción de las entrevistas.](#)

ITM Institución Universitaria		ITM Institución Universitaria		ITM Institución Universitaria		ITM Institución Universitaria	
<p><b>MODELO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA</b></p> <p>Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Instituto Tecnológico Metropolitano Institución Universitaria</p> <p><b>Nombre del entrevistado:</b> _____</p> <p><b>Fecha de la entrevista:</b> _____</p> <p><b>Nombre del entrevistador:</b> _____</p> <p><b>Objetivo de la entrevista:</b> _____</p> <p><b>Temas a tratar:</b> _____</p> <p><b>Nombre del entrevistado:</b> _____</p> <p><b>Nombre del entrevistador:</b> _____</p> <p><b>Fecha de la entrevista:</b> _____</p> <p><b>Objetivo de la entrevista:</b> _____</p> <p><b>Temas a tratar:</b> _____</p>		<p><b>Pregunta 1:</b> ¿Cómo se realiza el proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín?</p> <p>El proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín se realiza a través de la implementación de estrategias de gestión de conocimiento que permiten mejorar el desempeño de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín.</p>		<p><b>Pregunta 2:</b> ¿Cómo se realiza el proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín?</p> <p>El proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín se realiza a través de la implementación de estrategias de gestión de conocimiento que permiten mejorar el desempeño de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín.</p>		<p><b>Pregunta 3:</b> ¿Cómo se realiza el proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín?</p> <p>El proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín se realiza a través de la implementación de estrategias de gestión de conocimiento que permiten mejorar el desempeño de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín.</p>	
<p><b>Pregunta 4:</b> ¿Cómo se realiza el proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín?</p> <p>El proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín se realiza a través de la implementación de estrategias de gestión de conocimiento que permiten mejorar el desempeño de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín.</p>		<p><b>Pregunta 5:</b> ¿Cómo se realiza el proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín?</p> <p>El proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín se realiza a través de la implementación de estrategias de gestión de conocimiento que permiten mejorar el desempeño de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín.</p>		<p><b>Pregunta 6:</b> ¿Cómo se realiza el proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín?</p> <p>El proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín se realiza a través de la implementación de estrategias de gestión de conocimiento que permiten mejorar el desempeño de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín.</p>		<p><b>Pregunta 7:</b> ¿Cómo se realiza el proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín?</p> <p>El proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín se realiza a través de la implementación de estrategias de gestión de conocimiento que permiten mejorar el desempeño de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín.</p>	
<p><b>Pregunta 8:</b> ¿Cómo se realiza el proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín?</p> <p>El proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín se realiza a través de la implementación de estrategias de gestión de conocimiento que permiten mejorar el desempeño de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín.</p>		<p><b>Pregunta 9:</b> ¿Cómo se realiza el proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín?</p> <p>El proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín se realiza a través de la implementación de estrategias de gestión de conocimiento que permiten mejorar el desempeño de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín.</p>		<p><b>Pregunta 10:</b> ¿Cómo se realiza el proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín?</p> <p>El proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín se realiza a través de la implementación de estrategias de gestión de conocimiento que permiten mejorar el desempeño de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín.</p>		<p><b>Pregunta 11:</b> ¿Cómo se realiza el proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín?</p> <p>El proceso de gestión de conocimiento en las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín se realiza a través de la implementación de estrategias de gestión de conocimiento que permiten mejorar el desempeño de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín.</p>	

## **Anexo H. Base de datos de la revisión de literatura para la identificación de guías**

En este anexo se puede evidenciar la base de datos creada para el análisis de la revisión de literatura con cada uno de los ítems y guías tenidas en cuenta. Para su consulta puede dar [Clic aquí](#).

## **Anexo I: Instrumento para la identificación de competencias que contribuya la gestión de conocimiento del personal administrativo de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín**

[Clic aquí para ver el instrumento](#)



## **Anexo J: Guía (Paso a paso) para la identificación de competencias que contribuya la gestión de conocimiento del personal administrativo de las instituciones de educación superior adscritas al municipio de Medellín**

[Clic aquí para ver el instrumento](#)

### **GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR ADSCRITAS AL MUNICIPIO DE MEDELLÍN**

**Resumen:** Esta guía pretende explicar y dar a conocer el procedimiento que la institución debe llevar a cabo con el fin de gestionar el talento humano de las áreas administrativas de las 3 Instituciones de Educación Superior (IES) adscritas al municipio de Medellín, desde un enfoque de competencias y a partir de un proceso que logre aportar a la gestión del conocimiento de las mismas. La guía se enfoca en describir el proceso a partir de las fases que el mismo ha sido diseñado y a partir del paso a paso del instrumento construido en Excel, a partir del cual los diferentes encargados de cada equipo de trabajo podrán determinar las competencias y conocimientos de cada una de las personas que hacen parte de los equipos y de esta manera contribuir al conocimiento de la organización y un mejor desempeño de la misma comprendiendo que cada persona aportará desde sus competencias y conocimientos en aquellas funciones para las cuales podrá aportar sus mejores capacidades y habilidades. La guía describirá esta construida de tal manera que quien tenga el instrumento conozca de manera completa los aspectos que componen el instrumento y como este debe ser completado. Finalmente, la guía es un aporte a la mejora del desempeño y construcción de conocimiento de las instituciones, así como un avance a los procesos que se vienen desempeñando en las 3 IES. Esto, se debe a que la guía es el resultado de un riguroso trabajo de investigación como objeto del proceso de formación de la Maestría en Gestión de Organizaciones y está compuesta por variables que se han obtenido a partir de diferentes metodologías científicas, entre las cuales se encuentran; una Revisión Sistemática de Literatura (RSL), entrevistas y encuestas aplicadas a expertos y una revisión de literatura para el análisis de guías para procesos de gestión organizacionales.

**Palabras Clave:** Guía, competencias, gestión del conocimiento, talento humano, procesos organizacionales.