

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA PRESERVACIÓN DE LA
MEMORIA ESTRATÉGICA. CASO DE ESTUDIO: TELEMEDELLÍN**

MODALIDAD: PROFUNDIZACIÓN

ANDRÉS JULIÁN PULGARÍN OROZCO

DIRECTOR (A):

**VANESSA RODRÍGUEZ-LORA, PhD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA, LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

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

2022

Modelo de gestión del conocimiento para la preservación de la memoria estratégica. Caso de estudio: Teled Medellín

ANDRÉS JULIÁN PULGARÍN OROZCO

Trabajo de grado presentada(o) como requisito para optar al título de:
Magíster en Gestión de Organizaciones

Director (a):
PhD Vanessa Rodríguez-Lora

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN, COLOMBIA
2022**

AGRADECIMIENTOS

Muchas gracias a todas las personas que me apoyaron en especial a la Doctora Vanessa Rodríguez Lora que creyó en mis capacidades y me impulso a seguir en todo momento para lograr desarrollar el trabajo de grado.

A mi mamá, hermana y abuelita que siempre han estado para apoyarme en los momentos más difíciles y en mis alegrías, para ellas que son esenciales en mi vida les dedico este trabajo.

Seguido quiero agradecer a toda mi familia que se siente orgullosa de mis logros y aportan su granito de arena desde su continuo apoyo y sentimiento.

No me alcanzará la vida para devolver todo el cariño que me brindan.

RESUMEN

El concepto de gestión del conocimiento se ha introducido poco a poco en las organizaciones debido a la necesidad de encontrar un método para transferir el conocimiento valioso y llevarlo a sus procesos. Las entidades públicas tienen entre sus principales características el cambio de administración cada cierta periodicidad, siendo así que cuentan con nuevo personal en los cargos como el del alcalde, gerente, secretario entre otros altos mandos que a su vez llegan con su equipo de trabajo a estas organizaciones, lo cual genera una rotación del personal que obliga a una constante capacitación e inducción a nuevos empleados. Esto se convierte en un problema de eficiencia que podría verse disminuido si contara con un modelo que permita gestionar el conocimiento que han adquirido los empleados en el tiempo laborado. Este trabajo de grado propone un modelo de gestión del conocimiento que permite preservar la memoria estratégica de Teled Medellín, empleando procesos que hacen parte de la gestión del conocimiento. Por medio de una investigación exploratoria-descriptiva se detallan los modelos implementados en otras organizaciones aplicables en la entidad, seguido de esto la construcción de una caracterización del conocimiento por medio de entrevistas a los empleados y otras técnicas de recolección de datos de la organización, con el fin de detectar información cuantitativa y cualitativa que reflejara las causas y efectos del panorama actual de la empresa respecto al tema. Con base en el análisis de los datos obtenidos y la especificación de las herramientas del conocimiento, se propone un modelo de gestión del conocimiento acorde al contexto de la empresa, con el cual se espera que al implementarlo en un futuro,

la entidad pudiera obtener mayor eficiencia en sus procesos y retener tanto el conocimiento estratégico como el personal clave con un talento específico o experto en sus labores diarias para luego ser transferido de forma efectiva.

Palabras clave: Conocimiento, preservación, Administración Pública, Conocimiento Estratégico.

ABSTRACT

The concept of knowledge management has been gradually introduced in organizations due to the need to find a method to transfer valuable knowledge and take it to their processes. Public entities have among their main characteristics the change of administration every certain periodicity, so they have new personnel in positions such as the mayor, manager, secretary among other senior managers who in turn arrive with their work team to these organizations, which generates a staff turnover that requires constant training and induction of new employees. This becomes a problem of efficiency that could be diminished if there were a model that allows managing the knowledge that employees have acquired during their working time. This degree project proposes a knowledge management model that allows preserving Teled Medellín's strategic memory, using processes that are part of knowledge management. By means of an exploratory-descriptive research, the models implemented in other organizations applicable to the entity are detailed, followed by a characterization of the existing knowledge through interviews and other data collection techniques to employees of the organization in order to provide

quantitative and qualitative information, which reflect the causes and effects of the current situation of the entity regarding the subject. Based on the analysis of the data obtained and the specification of the knowledge tools, a knowledge management model is proposed according to the company's context, with this model it is expected that, by implementing it later, the entity could obtain greater efficiency in its processes and retain both strategic knowledge and key personnel with a specific talent or expert in their daily work to then be transferred effectively.

Keywords: *Knowledge, preservation, Public Administration, Strategic Knowledge.*

Knowledge: Conocimiento

Preservation: Preservación

Public Administration: Administración pública

Strategic Knowledge: Conocimiento estratégico

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABLAS	x
GLOSARIO	xi
INTRODUCCIÓN	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
Antecedentes	16
Análisis Bibliométrico	20
Preguntas de Investigación	24
OBJETIVOS.....	26
Objetivo General	26
Objetivos Específicos.....	26
1. MARCO TEÓRICO	27
1.1. Conocimiento	27
1.2. Gestión del conocimiento.....	33
1.3. Modelos de gestión del conocimiento.....	41
<i>Modelo integral sobre gestión del conocimiento de Wiig.....</i>	<i>41</i>
<i>Modelo de Andersen.....</i>	<i>42</i>
<i>Modelo de KMAT (Knowledge Management Assessment Tool).....</i>	<i>44</i>
<i>Modelo de Bustelo y Amarilla</i>	<i>45</i>
<i>Modelo SECI.....</i>	<i>46</i>
<i>Modelo de Laudon</i>	<i>47</i>
1.4. Procesos de gestión del conocimiento	48
1.5. Burocracia y las entidades públicas.....	51
1.6. La importancia del Conocimiento y Gestión del Conocimiento en las organizaciones.....	54
2. CASO TELEMEDELLÍN.....	58
3. DESARROLLO METODOLÓGICO	66
3.1. Definición de categoría de análisis	69



3.2. Instrumentos de medición	71
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	82
4.1. Análisis del cuestionario autoaplicado	82
4.2. Análisis entrevistas a directivos	97
4.3. Análisis <i>focus group</i>	106
5. Propuesta modelo gestión de conocimiento para Teledellín.....	113
6. Conclusiones y recomendaciones.....	126
6.1 Conclusiones.....	126
6.2 Recomendaciones.....	130
Referencias.....	131

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Mapa de documentos relacionados	21
Figura 2 Análisis bibliométrico.....	21
Figura 3 Etapas del conocimiento (pirámide del conocimiento).....	28
Figura 4 Ciclo de espiral conversión del conocimiento.....	40
Figura 5 Modelo Wiig.....	42
Figura 6 Modelo Andersen	43
Figura 7 Modelo KMAT.....	44
Figura 8 Bustelo y Amarilla.....	46
Figura 9 Mapa de procesos de Teledellín	¡Error! Marcador no definido.
Figura 10 Línea de tiempo de gestión Teledellín	65
Figura 11 Diseño metodológico	68
Figura 12 Campana de Gauss de la formula	73
Figura 13 Recolección de términos general.....	83
Figura 14 Nube de conceptos.....	84
Figura 15 Entendimiento sobre conceptos.....	85
Figura 16 Diferencia entre datos, información y conocimiento.....	87
Figura 17 Entendimiento de conocimiento tácito y explícito.....	88
Figura 18 Familiarización del concepto de gestión de conocimiento.....	89
Figura 19 Prioridad de gestión entre datos, información y conocimiento.....	90
Figura 20 Beneficios que genera la gestión de conocimiento	91
Figura 21 Restricciones de la normativa y temas organizacionales a la gestión	92
Figura 22 Conocimiento clave de Teledellín	93
Figura 23 Consideraciones sobre la implementación de gestión de conocimiento	94
Figura 24 Riesgos de no gestionar el conocimiento en la organización	95
Figura 25 Razones de falta de implementación de gestión de conocimiento	96
Figura 26 Taxonomía entrevista a los directores	98
Figura 27 Procesos con fuga de conocimiento	101
Figura 28 Conceptos para mejorar los procesos.....	103
Figura 29 Percepción de captura y transferencia de conocimiento	105
Figura 30 Introducción y explicación de focus group	107
Figura 31 Resumen de sesión de focus group.....	112
Figura 32 Propuesta de organigrama con el área de gestión de conocimiento	116
Figura 33 Modelo de gestión de conocimiento para la preservación de la memoria estratégica de Teledellín	120
Figura 34 Reunión cargos pares crp.....	123

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Modelo SECI	47
Tabla 2 Categoría y subcategoría	70
Tabla 3 Preguntas cuestionario autoaplicado.....	72
Tabla 4 Preguntas entrevistas directores	78
Tabla 5 Preguntas pares cargos críticos	122

GLOSARIO

Memoria corporativa: Es aquel conocimiento clave que la organización quiere preservar

Preservar: Proteger o resguardar a alguien o algo, intentando conservar su estado, de un daño o peligro.

Transferir: Pasar a una persona o una cosa de un lugar a otro.

Memoria estratégica: Tiene como objetivo garantizar la conservación de la entidad, tanto en el conocimiento tácito (intangibles), como el explícito (tangibles), ayudando a fortalecer la habilidad colectiva con la cual cuentan los servidores públicos de la entidad para adquirir, almacenar y recuperar la información y conocimiento, convirtiéndose así en una estrategia de apuesta de insumos para la toma de decisiones.

Conocimiento estratégico: Es el tipo de conocimiento en la organización, en el cual está involucrado el saber sobre planificación, descripción, impacto, predicción, evaluación y generación de estrategias.

Conocimiento clave: Es aquel conocimiento que va enfocado al cumplimiento de los objetivos de la empresa y que reposa en los empleados quienes son los dueños de ese conocimiento.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado es el resultado de una investigación realizada sobre la entidad pública Teledellín y el cual tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión del conocimiento que permitiera preservar la memoria corporativa dentro de Teledellín empleando procesos que hacen parte de este tipo de gestión como el diagnóstico, intercambio, aseguramiento, protección, valoración, comercialización, creación, difusión, transferencia, entre otros; para ello se realizó una investigación del tipo exploratoria y descriptiva, los cuales permitieron contar con una visión clara de la realidad que vive la entidad y así identificar todas las variables dentro de la organización apoyado de las opiniones y experiencias del personal de Teledellín.

Los tipos de investigación definidos en la metodología del trabajo fueron exploratoria y descriptiva, por lo cual se desarrollaron entrevistas y grupos focales para encontrar la forma en que se desarrolla gestión del conocimiento en la entidad. Aunque no está oficializado, si hay iniciativas que apuntan al desarrollo de esta temática y se incluye en el modelo para que en su proceso de adopción sea más fácil para el público objetivo por medio de estrategias como lo son el intercambio de personal, actualización de manual de funciones, análisis de brechas, mapas de conocimiento, pausas del conocimiento, entre otros.

El documento se presenta de la siguiente manera:

En el capítulo 1 correspondiente al marco teórico se mencionan los modelos de gestión de conocimiento que sirvieron de base en la creación del modelo propuesto.

En el capítulo 2 se presenta la descripción del objeto de estudio que es Teledellín, donde se describen los procesos de gestión del conocimiento que han intentado aplicar en la organización.

En el capítulo 3 se cuenta con el desarrollo metodológico donde se detalla cada fase de la investigación y los resultados que arroja cada una de estas. En el capítulo 4 se realiza el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados a la entidad para tener información precisa y veraz de lo que se vive en el día a día de esta y por último se cuenta con las conclusiones y recomendaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hay una preocupación generalizada por parte de las organizaciones y secretarías de la administración pública respecto a la pérdida de conocimiento que se presenta en estas entidades, ya sea por el cambio de administración, por la rotación de personal en puestos políticos o por renunciaciones, lo que genera un retraso considerable en sus procesos administrativos. Por otro lado, estas organizaciones públicas deben de luchar constantemente con el personal de carrera administrativa, pues al momento de llevar tantos años en un cargo empiezan a desarrollar en algunos casos un comportamiento reactivo al cambio organizacional y al compartir el conocimiento; impidiendo transferir sus conocimientos y experiencias adquiridas por tantos años al nuevo personal, generando así un clima laboral denso.

Esta pérdida de conocimiento se presenta en estas organizaciones por no contar con unas políticas, herramientas o con modelos de gestión del conocimiento que les permita llevar a cabo la preservación de la memoria corporativa que reposa en los empleados. Dado lo anterior, el no tener caracterizado el conocimiento clave de las entidades, hace que no se identifique el conocimiento necesario, quien es el dueño de este, para que se use, quien lo necesita para sus actividades, su valor al interior, entre otros, evidenciando así algunos reprocesos.

Otro aspecto a tener en cuenta, son las personas vinculadas que llevan aproximadamente 25 años en la entidad y que tienen mayor experiencia laboral, estas cuentan con todo el conocimiento, trazabilidad y memoria de los cambios que se han dado durante años, así como las lecciones aprendidas en los diferentes

periodos de gobierno; algunas de estas personas al tener su puesto fijo no les interesa mucho el crecimiento y logro de metas de estas entidades y esto lleva a que no socialice la información clave con la que cuentan con el fin de ser siempre consultados e imprescindibles en la toma de decisiones, generando así una barrera cultural al intercambio del conocimiento.

Este tipo de barreras que se presentan de manera continua en las entidades públicas generan sobre costos de inducción, capacitación e inversión de tiempo laboral, el cual se refleja en la deficiencia operativa de todas sus áreas, afectando no solo de manera interna los procesos de la organización sino también de forma externa como proveedores, clientes y usuarios.

Igualmente, al no identificar el conocimiento estratégico dentro de las entidades, se genera una amplia brecha de reconocer que personal se debe valorar por su conocimiento, sin poder impedir que estos se lleven al momento de su desvinculación laboral todo lo aprendido y la experiencia sumada para otras empresas. Por otra parte, las personas de carrera administrativa próximas a jubilarse se llevarán todos estos años de lecciones aprendidas y soluciones que tienen interiorizadas para los problemas de la organización, siendo así una falla operativa de gran magnitud para la continuidad y eficiencia de las entidades.

Antecedentes

Se presenta el estado del arte que contiene la información sustraída de trabajos de investigación publicados en libros, artículos y revistas científicas, los cuales hablan sobre como la gestión del conocimiento ha permeado a las entidades y administraciones públicas, esto por medio de investigaciones realizadas a través de estudios de casos o encuestas, las cuales permitieron recolectar datos sobre el manejo del conocimiento en sus diferentes fases y niveles de maduración en diferentes organizaciones, además de como la cultura organizacional influye en que las personas adopten los modelos de gestión del conocimiento que proponen los expertos para preservar la memoria corporativa.

Daghfous, Belkhodja, & Angell (2013) en su estudio denominado *Understanding and managing knowledge loss* indagaron en cuatro empresas sobre la pérdida del conocimiento para encontrar los impactos que sufren las organizaciones. Por medio de una investigación exploratoria, hicieron un rastreo en las literaturas donde se abordan los temas de efectos generados por la fuga del conocimiento en las empresas, utilizando flujos de información para lograr capturar las complejidades del tema. Los resultados que de esta investigación les permitió concluir que las organizaciones deben mejorar la coordinación estratégica entre las áreas de las empresas, desarrollar capacidades a través de estrategias de redes y volver estas capacidades en rutinas en las organizaciones para así retener el conocimiento, ya que si las empresas se siguen basando solo en la creación de

documentos y procedimientos esto los conducirá a una pérdida inminente del conocimiento.

Batista & Matos (2014) estudiaron sobre la gestión del conocimiento aplicado en la administración pública en Brasil y Portugal. Para esto realizaron una investigación a través de un cuestionario sobre las prácticas de gestión del conocimiento en varias instituciones públicas de ambos países, teniendo en cuenta que estas naciones al tener una cultura tan similar les brindaría información para aplicar en los dos territorios. Los autores concluyeron que la mayoría de las organizaciones públicas brasileñas y portuguesas se encuentran en una etapa temprana de implementación de estos modelos y que se deben buscar las causas de la baja efectividad en la ejecución de estos en estas entidades.

Islam, Rahman, Hasan, & Kifle (2014) analizaron en el contexto del sudeste asiático al país Brunéi sobre la transferencia del conocimiento en las oficinas públicas de esta nación y su cultura organizacional comparadas con Singapur y Malasia. Para lograr esto los autores se enfocaron en realizar una investigación a través de un cuestionario basado en cuatro elementos de la cultura organizacional que son la confianza, la comunicación entre los empleados, las recompensas y el aprendizaje. Después de realizar el análisis de los resultados de las encuestas, los autores pudieron llegar a la conclusión que existe una gran relación entre aprendizaje y gestión del conocimiento, sin embargo, las otras tres variables se encontraron en un estado crítico, esto debido a que no se cuenta con un entorno favorable para generar confianza, una mejor comunicación entre los empleados y

recompensas basadas en el desempeño para motivarlos a transferir conocimiento para un mejor desempeño organizacional.

Cegarra Navarro & Martínez (2017) estudiaron sobre como la gestión del conocimiento se transforma en una ventaja competitiva en las organizaciones que lo logran implementar. Por medio de un análisis lograron identificar que existen tanto los activos tangibles ya conocidos comúnmente por las empresas y los activos intangibles, los cuales en la nueva era organizacional están obteniendo un mayor peso generando por sí mismos ventajas competitivas y el éxito empresarial. Estos pudieron concluir que los conocimientos de los empleados, la satisfacción de los trabajadores y la satisfacción de los clientes son activos intangibles y claves para las empresas, ya que permiten explicar la valoración que el mercado le concede a una organización.

Silva, Couto, De Sá Freire, Dandolini, & De Souza (2017) en Brasil investigaron sobre la teoría que abarca la gobernanza del conocimiento. Para ello realizaron una revisión sistemática de literatura en la cual pudieron identificar la concepción de este término para su mayor comprensión y el cual es mencionado por diferentes modelos organizacionales. Los autores concluyeron que es pertinente tener en cuenta la gobernanza del conocimiento en las empresas contemporáneas, ya que su estudio permite el entendimiento de las estructuras flexibles que estas presentan.

Raudeliūnienė, Davidavičienė, & Petrusevičius (2018) examinaron los factores que influyen negativamente en el proceso de retención de conocimiento por parte de las fuerzas armadas públicas de Lituania. Para realizar este proceso

utilizaron los métodos de análisis sobre la literatura científica y conceptos brindados por varios estudiosos sobre el tema que les permitiera encontrar estos factores que están clasificados en humanos, organizativos, funcionales y tecnológicos. Los resultados que les arrojó este estudio les permitió concluir que el principal factor que generaba un problema en la retención del conocimiento era el organizativo entre los cuales se ven inmersos las arduas jornadas, el estilo de mando y el status social.

Wit-de Vries, Dolsfma, Van Der Windt, & Gerkema (2019) hablaron sobre las prácticas que pueden facilitar la transferencia del conocimiento en las asociaciones de investigación universidad industria mediante la revisión sistemática de la literatura existente identificando la barreras y facilitadores de la transferencia del conocimiento. Ellos pudieron evidenciar problemas como la cultura organizacional, la absorción y la aplicación del conocimiento. Por otro lado, reflejaron facilitadores para la transferencia del conocimiento como lo son la confianza, la comunicación, el uso de intermediarios y la experiencia que ayudan a resolver las barreras identificadas.

En general los textos coinciden en el bajo nivel de maduración del término de gestión del conocimiento en las organizaciones, ya que la mayoría realizaron un estudio grupal, en los cuales se puede evidenciar que los empleados de las empresas estudiadas no están relacionados con el término.

Por otro lado, en los estudios de empresas donde la implementación de un modelo de conocimiento está en un nivel avanzado, se presenta el problema de la cultura organizacional, como principal barrera de adaptación fluida de los modelos en las organizaciones.

Las organizaciones no tienen claro el concepto de gestión de conocimiento debido al poco interés e interacción que han tenido con este término, con las referencias teóricas y mucho menos saben cómo llevar a cabo los modelos de gestión que se han implementado en otras entidades exitosamente. Pero si han visto lo importante de entrar a explorar este concepto por las fugas que han evidenciado y por ende se quieren mirar que modelos se asemejen en mayor proporción a las características de la empresa para replicarlos.

Análisis Bibliométrico

Para realizar la búsqueda de la información bibliométrica sobre Gestión del Conocimiento se planteó la siguiente ecuación de búsqueda:

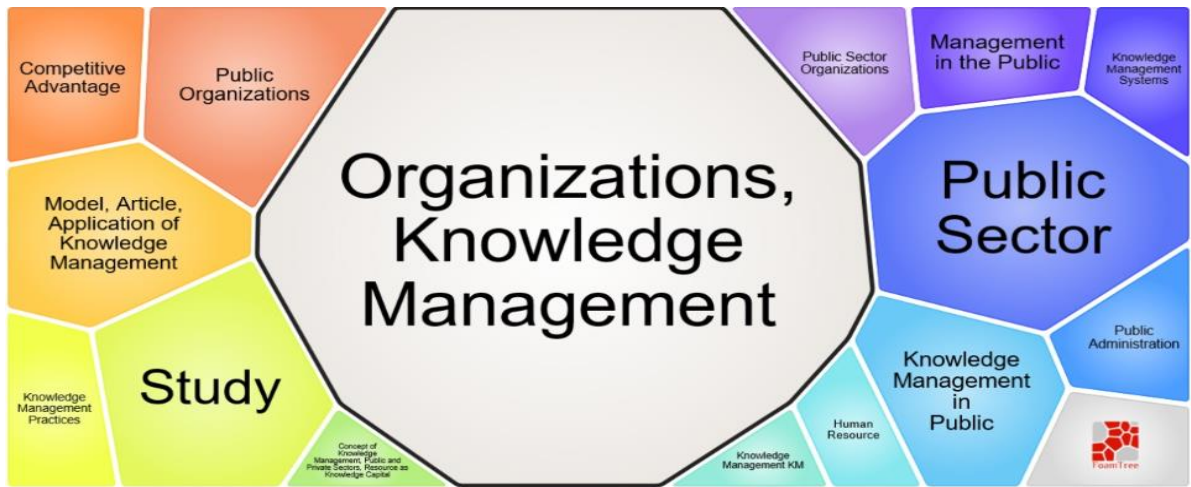
- TITLE-ABS-KEY ("knowledge management") AND (transfer OR spread)
Resultados: 8.947
- TITLE-ABS-KEY ("knowledge management") AND (transfer OR spread)
AND (protect)
Resultados: 51
- TITLE-ABS-KEY ("knowledge management") AND (transfer OR spread)
AND (protect) AND (public)
Resultados: 7

A través de esta ecuación de búsqueda, se logra identificar otros temas que están correlacionados con la gestión del conocimiento y que aportan a que el concepto sea más robusto a nivel organizacional. Se utilizan como palabras claves transferencia y protección debido a que representan gran parte de la información

del trabajo de grado; además se utilizan estos términos debido a que abarcaran la mayor cantidad de términos en la búsqueda en inglés.

Figura 1

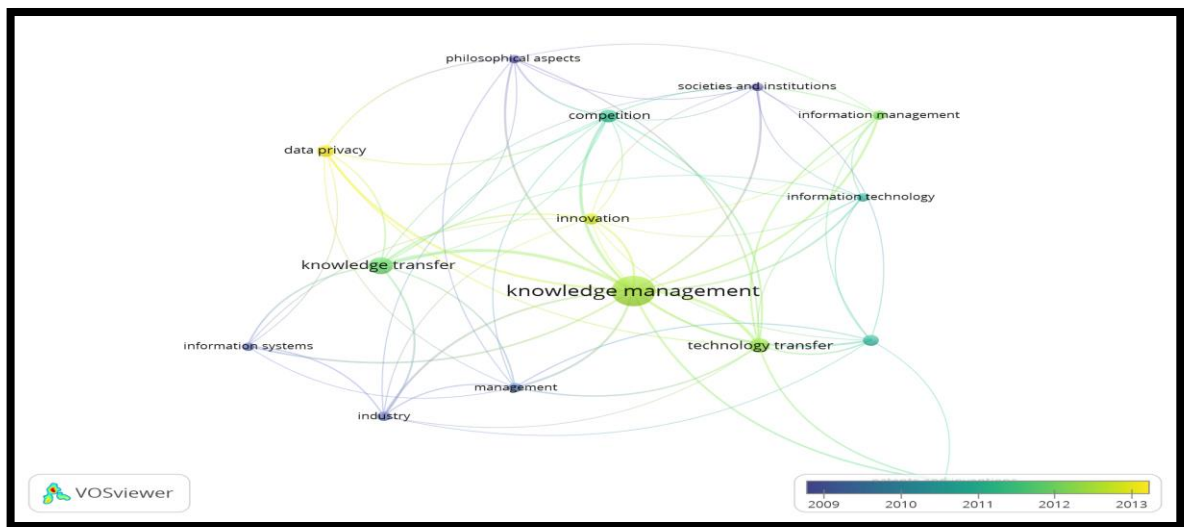
Mapa de documentos relacionados



Nota: Elaboración propia a través de la herramienta Carrot 2.

Figura 2

Análisis bibliométrico



Nota: Elaboración propia a través de VOSviewer.

Las **Figura 1** **Figura 2** muestran de manera gráfica la manera en cómo los términos gestión del conocimiento y administración pública se relacionan. Además, permiten identificar otros términos relacionados para enriquecer la búsqueda.

Para la **Figura 1**, se realizó una consulta utilizando la herramienta *Carrot 2* con el fin de encontrar aquellas palabras que formaran el *cluster* con los principales conceptos de búsqueda que fueron *Knowledge management, public sector and organization*.

Para la **Figura 2** representada se observa como los temas de privacidad de datos, innovación y la transferencia de la tecnología son los conceptos referentes en los últimos años, siendo así que los últimos artículos hablan sobre las necesidades detectadas en las organizaciones y cómo están encarando la gestión del conocimiento.

Justificación

Para este trabajo de grado se tomó como estudio de caso la entidad Asociación Canal Local de Medellín – Teled Medellín, donde se da un enfoque en sus procesos administrativos, debido a que es una entidad descentralizada de la Alcaldía de Medellín y como tal se generan una serie de problemas como la preservación de la memoria que constituye el conocimiento debido a que todos los movimientos que se realicen a nivel político en la Alcaldía, repercuten directamente en la operación del canal y se torna escasa la identificación del conocimiento clave, la poca retención del talento humano, la deficiencia operativa y el egoísmo con el conocimiento.

Es así, como se identificaron todas estas variables dentro de la organización apoyado de las opiniones y experiencias del personal de Teled Medellín, sobre que conocen de gestión del conocimiento, que beneficios piensan que trae al Canal, sus limitantes y riesgos de no implementarlo entre otros y si han evidenciado que la entidad procure gestionarlo en sus procesos administrativos por medio de alguna herramienta.

Al hallar la información de las causas y consecuencias en el contexto real de la entidad a estudiar, se propone un modelo de gestión del conocimiento que permite preservar el conocimiento estratégico dentro de Teled Medellín empleando procesos que hacen parte de este tipo de gestión.

Para desarrollar este trabajo de grado, se requirió por parte de Teledellín un espacio de entrevistas, observación participante y grupos focales con los empleados del área administrativa, en el cual se pudo realizar el levantamiento de la información necesaria para posteriormente ser contrastada y analizada, y así proponer las herramientas y modelo de conocimiento adecuados para la entidad.

Preguntas de Investigación

El desafío central de la gestión al que se enfrenta la entidad es fomentar la preservación de la memoria corporativa, para lo cual se definió que es el individualismo por parte de los empleados un aspecto negativo, y por ende el problema no es tecnológico ni de estar a la vanguardia de la actual cuarta revolución, sino de una característica del ser, donde el empleado protege para sí el conocimiento de sus procesos como un mecanismo para generarse estabilidad dentro de la organización.

Esto igualmente lo han generado las mismas entidades públicas, ya que no les brinda la tranquilidad ni la confianza a sus empleados sobre la actividad de entregar y compartir su conocimiento, sin tener el riesgo de perder su cargo. El preservar la memoria corporativa y el conocimiento se considera como una acción muy importante ya que permite procesos internos de aprendizaje, pero los empleados lo enfocan en que le están enseñando a quien va a ser su reemplazo inmediato, lo que no evidencian realmente es que en este proceso pueden tener una retroalimentación de lo que enseñan y así afianzar más su conocimiento.

Por lo anteriormente mencionado se definieron como preguntas problematizadoras:

- *¿Qué impacto se genera en la entidad debido a la ausencia de un modelo de gestión del conocimiento?*
- *¿Cómo identificar el conocimiento estratégico que es susceptible de conformar la memoria corporativa de Teledellín?*
- *¿Cuáles son las herramientas del conocimiento que aportarían a la gestión del mismo en la entidad?*
- *¿Cómo podrían derribarse las barreras culturales que impiden el desarrollo de la gestión del conocimiento en la administración pública?*
- *¿La preservación de la memoria corporativa y conocimiento aportaría a la eficiencia administrativa y retención del talento?*

Para poder dar respuesta a lo planteado, se identificaron las razones por las cuáles los empleados de Teledellín no comparten ni socializan su conocimiento y experiencias, la ausencia de lineamientos estratégicos que potencien la preservación y maximizar el aprendizaje en la organización, además de la identificación del conocimiento clave del Canal.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión del conocimiento que permita preservar el conocimiento estratégico dentro de Teledellín empleando procesos que hacen parte de este tipo de gestión.

Objetivos Específicos

1. Identificar los modelos de gestión del conocimiento empleados en las organizaciones junto con sus características y componentes estableciendo su funcionalidad.
2. Caracterizar el conocimiento estratégico existente en Teledellín a través de técnicas de investigación cualitativas de tal forma que alimente la propuesta.
3. Especificar los componentes que constituirán el modelo de gestión del conocimiento para Teledellín de tal forma que permitan preservar el conocimiento.

1. MARCO TEÓRICO

Los elementos que se presentan en siguiente marco teórico son necesarios referenciar y desglosar en el trabajo de grado ya que serán el referente, desde el punto de vista de la construcción de los instrumentos, evaluación de resultado y formulación de conclusiones, para así mirar como las teorías y conceptos previamente identificados por estudiosos del tema se enlazan entre sí.

1.1. Conocimiento

Para abarcar el tema de gestión del conocimiento, primero se debe realizar una visión más amplia sobre el término conocimiento, el cual para (Davenport & Prusak, 1998) corresponde a la acumulación de valores, información, técnicas y en mayor proporción experiencias, las cuales a su vez cumplen con la función de incorporar nuevo conocimiento.

Muchas veces se tiende a confundir en el uso de los términos conocimiento e información, ya que para muchos las máquinas, computadores y este tipo de tecnologías tienen mucho más conocimiento que las personas, pero a la hora de la verdad es información muy bien estructurada la que almacenan estos. Pero se ha identificado que el conocimiento solo reside en las personas, debido a que los humanos se encargan de asimilar, retener e incorporarlo de manera consciente o inconscientemente en su cotidianidad. (<http://www.gestiondelconocimiento.com>, s.f.)

Por lo anterior, se debe realizar una diferenciación entre información y conocimiento, donde la información son los datos procesados que pueden almacenarse dentro de los computadores, lo cual para (Harari, 1997) gracias a la globalización se tiene un mayor alcance e interacción logrando estar disponible a mayor velocidad y para todos.

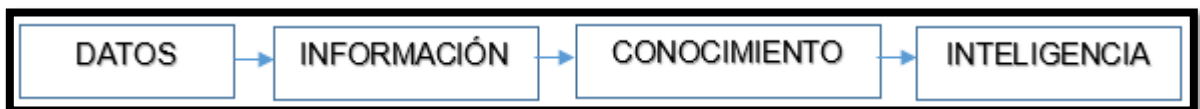
Por otra parte, se encuentra el término conocimiento, que según (Malhotra, 1998) los humanos inherentemente lo poseen. En temas organizacionales (Grayson & O'Dell, 1998) lo definen como lo que el personal conoce sobre los procesos internos, lecciones aprendidas, clientes y productos y habita en bases de datos o por medio del intercambio de experiencias, teniendo fuentes tanto internas como externas, el cual se acumula en el tiempo y permite a las organizaciones lograr altos niveles de entendimiento y pericia al momento de ejecutar su actividad económica.

Se debe realizar una categorización, procesamiento y transformación de las formas en las que se expresa el conocimiento en etapas previas como lo son los datos y la información según se ilustra en la

Figura 3, ya que tienen una secuencia lógica.

Figura 3

Etapas del conocimiento (pirámide del conocimiento)



Nota: Elaboración propia con base a <https://soulimproveledge.com/piramide-del-conocimiento/>

(Wiig, Knowledge management: where did it come from and where will it go, 1997) identifica varias características que logran diferenciar el conocimiento de otro tipo de elementos, planteando que este es difícil de medir, es un activo intangible, usable por varios procesos a la vez, con una holgura larga de tiempo para ser entregado, volátil, crece con su uso y fundamentalmente tiene un gran impacto en las organizaciones.

El conocimiento históricamente ha sido objeto de estudio desde diferentes campos, disciplinas y áreas, lo cual ha generado una cantidad de definiciones sobre el mismo término que sorprende como cada una cuenta con su propio significado y forma de interpretarse, siendo así que no se considera ninguna como errónea, es por esto por lo que a continuación se exponen varias de estas definiciones.

Para (RAE, 2001) en su diccionario definen el conocimiento como el saber, tener noción sobre alguna situación, razón natural, inteligencia y entendimiento.

Según (Davenport & Prusak, 1998) el conocimiento es cierta mezcla de valores, saber, experiencia e información el cual sirve como ventana para adquirir en cada situación de la vida nuevas experiencias, prácticas e información.

Por otro lado (Muñoz Seca & Riverola, 1997) dicen que el conocimiento es aquella capacidad de solucionar un problema determinado con una alta efectividad.

Para (Nonaka & Takeuchi, La organización creadora de conocimiento, 1999) el conocimiento de los seres humanos está dividido en dos tipos que son el conocimiento tácito y el explícito. Para el primer conocimiento que es el tácito, se es difícil de describir por medio del lenguaje formal, debido a que se trata de las

acciones aprendidas por medio de experiencias personales que integra otro tipo de variables intangibles como lo son el tacto, los principios, puntos de vista y hasta las creencias de cada individuo. Complementando a lo anterior (Grayson & O'Dell, 1998) plantean que el conocimiento tácito es aquel no articulado que se encuentra en la cabeza de cada una de las personas y normalmente es complejo de transferir y describir.

Por otro lado, el conocimiento explícito (Nonaka & Takeuchi, La organización creadora de conocimiento, 1999) lo definen como aquel que se logra expresar por medio del lenguaje formal que integra especificaciones detalladas, instructivos, procedimientos, expresiones matemáticas y enunciados, es decir es un conocimiento claramente definido que no da pie a la ambigüedad.

Desde el punto de vista de la ingeniería del conocimiento, (Schreiber, y otros, 2000) dicen que este es un cuerpo completo de información y datos de los cuales las personas hacen uso para su vida diaria, realizar labores y generar nueva información, todo esto por medio de la maquinaria intelectual que les permite conseguir las metas que se proponen, concluyendo así que el conocimiento se define como el nuevo factor de producción.

Desde esta misma perspectiva (Milton, 2007) dice que el conocimiento corresponde a la experiencia adquirida en un campo determinado y que a su vez es la habilidad que obtienen las personas para realizar sus labores de manera eficiente y efectiva.

Así mismo para (Galinsky, 2000) el conocimiento es el concepto representado que logra explicar la naturaleza del mundo real como también el del mundo abstracto.

Epistemológicamente (Polany, 1969) define que el conocimiento no se puede explicar por medio de reglas articuladas debido a que es un descubrimiento auténtico, siendo este público, pero en gran parte también personal, ya que involucra los aspectos emocionales de los seres humanos.

Desde la filosofía (Sanguinetti, 2005) dice que el conocimiento es una relación humana verdadera con la realidad conocida. Es un acto desde la persona ya que su alcance está dentro del mismo ser humano y es un acto psíquico debido a que implica la conciencia de las acciones que se están realizando, o sea intencional.

Por parte de la sociología (Piaget, 1989) dice que el conocimiento no es una representación exacta de la realidad percibida por la persona, sino que surge por la interacción transformadora de la realidad, lo cual se da tanto a nivel intelectual como físico.

Aunque se ha realizado una mirada de los significados del término desde diferentes puntos de vista y áreas, es importante destacar que existen las taxonomías de conocimiento, que permiten identificar con qué tipo de conocimiento cuenta la entidad y así avanzar en el entendimiento y aplicación de la gestión del conocimiento en esta. Por lo anterior se da una vista a los tipos que para (Milton, 2007) son:

- Conocimiento conceptual: Son los conceptos en sí mismos, sus propiedades y sus relaciones, con las teorías y descripciones sobre estos, corresponde a la relación entre saber-saber, los cuales responden al qué y al por qué.
- Conocimiento procedural: Son todos los conocimientos relacionados a los procesos, procedimientos, actividades y tareas, corresponde a la relación saber-hacer y responden al cómo.
- Conocimiento tácito: Es el conocimiento profundo ubicado en el subconsciente, se fundamenta en la experiencia y la pericia.
- Conocimiento explícito: Es el conocimiento que está en las personas pero que es de fácil captura y transferencia.

Al revisar todos estos conceptos para el presente trabajo de grado se puede llegar a definir que el conocimiento lo genera cada persona según su personalidad y experiencia, volviéndolo así un tema personal y que al momento de compartir las otras personas lo interiorizan y lo replican con su propio estilo.

Desde la función pública se está exigiendo a las entidades públicas por medio del Modelo Integrado de Gestión y Planeación (MIPG) en la dimensión seis el iniciar con actividades de implementación de gestión del conocimiento, debido a que este es considerado desde la última década como uno de los principales activos, siendo así que se han iniciado con la implementación de evaluación de empresas no por su valor en libros sino por el capital humano.

Es importante entonces tener en cuenta que el conocimiento no se consume ya que es un activo intangible, el cual se hace difícil de cuantificar por su buen nombre o por el valor comercial que tiene.

Para (Drucker, 1993) en la economía actual el conocimiento no es tratado como un recurso más, sino como el recurso más relevante que se conforma de la sumatoria de los conocimientos de cada uno de los colaboradores de las organizaciones.

1.2. Gestión del conocimiento

El término de gestión del conocimiento se ha ido incluyendo en las empresas día a día ya que se consideran organizaciones inteligentes aquellas que captan el conocimiento de sus diferentes áreas y lo gestionan por medio de diferentes estrategias, pero para lograrlo primero deben interiorizar este concepto, saber de qué está compuesto y cómo se debe abordar para llegar a ser más competitivas, innovadoras y rentables. Para (Omotayo, 2015) la gestión del conocimiento se encarga de capturar tanto la información como el conocimiento que tienen interiorizada las personas que nunca ha sido expuesta de forma detallada y accesible para que otras personas de la organización la puedan utilizar en sus procesos.

Para (Davenport & Prusak, 1998) dentro de las organizaciones se cuenta con un conocimiento previo por parte de cada colaborador y que no tiene similitud con la de los otros compañeros, debido a que este se genera a partir de cada esquema mental, el saber hacer, las experiencias y la cultura. Por esta razón es fundamental

la interacción entre el personal de las organizaciones y que estas mismas fomenten estos espacios de transferencia de conocimiento.

Para entrar a mirar los conceptos que definen este tipo de gestión (Joyanes , 2004) explica la importancia que tienen aún hoy en día los conceptos e ideas que introdujeron Nonaka y Takeuchi al inicio del siglo XXI sobre el conocimiento explícito y tácito, debido a que siguen siendo útiles y el continuo estudio de estos permiten robustecer la gestión del conocimiento.

Igualmente (Joyanes , 2004) aporta sobre la importancia de saber en qué momento la tecnología entra a contribuir la gestión del conocimiento, ya que muchas entidades inician desde fases más avanzadas introduciendo software o herramientas tecnológicas sin previamente haber realizado un trabajo de cultura organizacional, captura de información, caracterización del conocimiento entre otros pasos que se deben tener en cuenta antes de incluir la tecnología a la cual le retribuyen que debe resolver los fallos del conocimiento.

El conocimiento no va relacionado solo a los estudios que han adquirido las personas, de hecho, este va más de la mano de las experiencias de cada sujeto; es en este momento donde las empresas deben iniciar con la educación de conocimiento de sus empleados lo cual para (Sánchez A. , 2010) se concentra en la captura del conocimiento de las personas que son considerados como los expertos no por su antigüedad en la organización sino por todos los conocimientos y ser referentes de consulta ante diversas situaciones, tomando de ellos el conocimiento ya sea tácito o explícito y convirtiéndolo ya sea en formatos, aplicativos o procedimientos de fácil comprensión.

Por lo anterior, es importante dar una mirada amplia y reconocer las actividades previas a tener en cuenta para la implementación de la gestión del conocimiento, las cuales según (Coffre, 2003) son conocer el personal, contar con herramientas para recopilar, publicar y organizar los pensamientos de los colaboradores, generar una memoria corporativa, gestionar las ideas, capturar y compartir sugerencias, experiencias, consejos y trucos, detallar la gestión de las relaciones con los clientes, tráfico de textos y datos y por último herramientas para los diferentes tipos de grupos que integran a las organizaciones que fomente el diálogo.

Para (Nonaka & Takeuchi, La organización creadora de conocimiento, 1999) una organización que está en continuo aprendizaje debe tener la capacidad de gestionar todo el conocimiento que se genera, es por esto que lo anterior se puede definir como aprendizaje organizacional, que según (Garzón Castrillón, 2004) se determina por la conexión de variables como lo son la cultura organizacional, condiciones y lugares propicios para compartir con compañeros, niveles de aprendizaje y sus fuentes.

Los pilares de gestión del conocimiento dan lineamientos a todo lo previamente mencionado, ya que solo hasta que se dio a conocer estos conceptos por (Desouza, 2011) quien expuso que si se desea gestionar el conocimiento en las organizaciones de forma efectiva se deben tener en cuenta cuatro elementos fundamentales que son cultura, personas, procesos y tecnología. Si se logra seguir el orden lógico que plantea el autor, se tendrá mayor probabilidad de éxito al momento de gestionar el conocimiento en las organizaciones, ya que las personas

no sentirán que este proceso es obligatorio y para buscar su reemplazo, por lo cual el proceso no será rechazado por estos. A continuación, se da una mirada a cada uno de estos componentes.

Se debe iniciar con el componente relacionado a las personas, debido a que en ellos reposa el conocimiento de los procesos, actividades, experiencias, decisiones tomadas, trazabilidad entre otros elementos que hacen a los empleados únicos y aún más cuando se integra la personalidad de cada uno. Para (Omotayo, 2015) las personas se enfrentan día a día con conocimiento que emerge en las labores que ejecutan, por lo cual se evidencia la necesidad de establecer procesos que permitan aprovechar este conocimiento sin que este se fugue.

Si desde las organizaciones no se propician estos espacios para que entre los empleados se socialicen y transmitan sus experiencias apoyadas por campañas de motivación e incentivos, será muy difícil la implementación de cualquier modelo de gestión de conocimiento. En las organizaciones que se ha reflejado el éxito ha sido por la importancia que se le ha dado a la persona, para lo cual (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) dicen que es vital considerar que todos los empleados poseen saberes que pueden ser de gran utilidad para la organización.

Seguido en los pilares se encuentra la cultura organizacional, ya que es la actividad más difícil de consolidar debido a los egos de las personas y la sensación de que si comparten el conocimiento que han adquirido van a perder su trabajo. Según (Schein, 1998) la cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias más significativas y relevantes que los empleados de las organizaciones tienen en su día a día para dar solución en sus actividades o para adaptarse a algún cambio.

En el proceso de implementación de gestión del conocimiento se debe iniciar con el pilar de cultura debido a que esta influye en todas las áreas y el entorno laboral, por esto (Minsal & Pérez, 2007) exponen que la cultura además de incluir actitudes, valores y comportamientos también permea las acciones, estrategias y visión de la organización, formando así un sistema dinámico. Además, adicionan que la cultura es la forma tradicional de pensar y actuar. (Máynez, Cavazos, & Nuño, 2012) consideran que la cultura genera el espacio para la interacción social, lo cual influye directamente sobre el éxito de la gestión del conocimiento organizacional.

El tercer pilar está enfocado en los procesos, siendo estos quienes guían por medio de lógicas y pasos a seguir de cómo realizar una actividad determinada dentro de la organización. (Molina & Serra, 2012) indican que los procesos son la incorporación de varias actividades que aseguran la consecución de los objetivos y metas previstos. Los procesos del conocimiento hacen parte de los procesos con los que debe contar y construir las organizaciones, ya que por medio de estos pueden definir cada una de las fases a tener en cuenta para la implementación de la gestión del conocimiento, debido a que son una serie de acciones sistemáticas que se vuelven cíclicas para los empleados y que permiten que todos estén en sintonía y en interacción continua, por lo cual para (Dombrowski, y otros, 2007) si se llega a afectar alguno de los procesos de gestión de conocimiento se ve directamente perjudicado el desarrollo de los otros, exponiendo que el éxito en los procesos dan rigidez al trabajo y son de carácter crítico para el desempeño de las organizaciones.

Por último y no menos importante se encuentra el pilar de la tecnología, la cual es una palabra que las personas suelen confundir y al final no saben su significado, tanto así que se pone como ejemplo para dar claridad que es tanto tecnología un teléfono para realizar llamadas como un mezclador para el tinto, ambos cumplen con funciones que conllevan a una mejora y facilita una acción para el humano. Claro que se debe tener en cuenta que existen diferentes niveles de tecnología, teniendo en cuenta que desde su origen la etimología de tecnología habla sobre “arte” y “técnica”, haciendo referencia según (Arias, s.f.) al sistema de técnicas y conocimiento que permite dar uso al conocimiento científico y al estudio de un campo específico.

También se tiene que la gestión del conocimiento se apoya además en ciertas operaciones de conversión de conocimiento para lo cual (Nonaka & Takeuchi, 1995) plantean que el conocimiento se crea cuando se realiza una transformación de este a nivel grupal, en el que interactúan los tipos de conocimiento tácito y explícito por medio de un crecimiento en espiral, generando a su vez unos procesos que según su combinación brindan una perspectiva de mejora a las organizaciones con base en la gestión de su conocimiento.

La socialización (Tácito a Tácito) es un proceso en el cual según (Kogut & Zander, 1992) se adquiere el conocimiento tácito de los compañeros por medio de espacios propicios donde se comparten los pensamientos, experiencias y lecciones aprendidas, de tal manera que quienes escuchan al experto aumentan su saber y conocimiento.

Para llegar a obtener los resultados esperados con esta combinación, (Nonaka & Konno, 1998) proponen dos actividades que son la captación de conocimiento por medio de la interrelación entre agentes internos y externos de la organización, y por otro lado con la diseminación del conocimiento que se refiere a la transferencia del conocimiento personal a otros individuos.

La combinación (Explícito a Explícito) es el proceso donde se esquematiza el conocimiento explícito y se lleva a un documento o repositorio, para lo cual (Nonaka & Konno, 1998) plantean las actividades de captura e integración de nuevo conocimiento explícito relevante por medio de la recopilación y por otra parte la diseminación del conocimiento por medio de procesos apoyados en la transferencia típicos usados por las organizaciones tales como lo son reuniones, presentaciones y correos electrónicos, teniendo como ejemplo este tipo de conversión el compartir archivos de trabajo entre los compañeros.

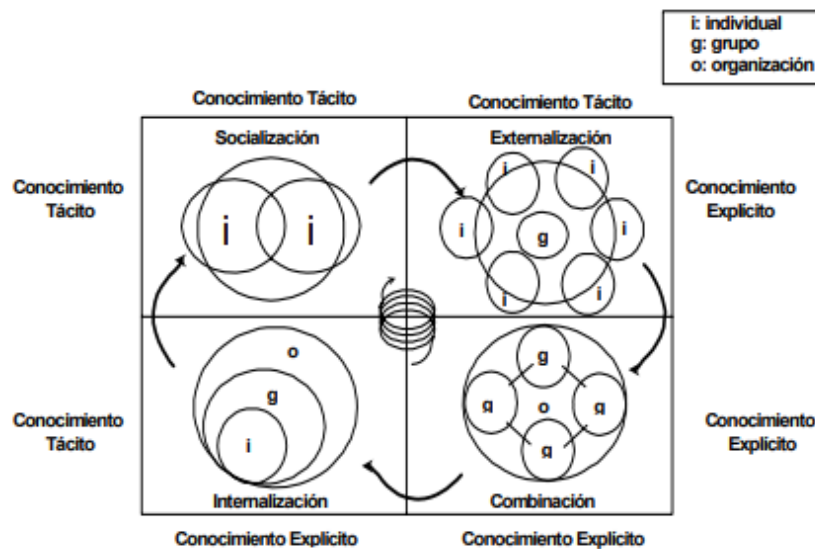
La externalización (Tácito a Explícito) es la operación de conversión que para (Nonaka & Konno, 1998) es en la cual se transforma el tipo de conocimiento difícil de explicar en conceptos comprensibles para la organización o cualquier empleado, ya que este se traslada a soportes entendibles. Según (Palmer & Dunford, 1996) cuando se realizan diálogos, técnicas inductivas y técnicas deductivas como lo son compartir historias de experiencias, analogías y metáforas, facilitan que las ideas que se desean expresar o los pensamientos en imágenes en la cabeza de quien posee el conocimiento puedan ser llevados a palabras o lenguajes visuales.

Por último, se cuenta con el proceso de Internalización (Explícito a Tácito) que se representa como el momento en que las personas se apropian de todos los

instructivos, manuales y procedimientos que realizan en su día a día ampliando así su conocimiento tácito, los cuales a su vez según (Nonaka & Konno, 1998) actualizan los conceptos según su percepción y capacitación, esto debido a que los individuos deben atravesar por ciertas experiencias en sus actividades. De la mano a lo anterior, según (Nonaka, 1991) los empleados usan este momento para ampliar y transformar su propio conocimiento iniciando de nuevo el ciclo. Todo lo anterior se puede evidenciar en la **Figura 4**.

Figura 4

Ciclo de espiral conversión del conocimiento



Nota: Nonaka & Takeuchi, (1995)

1.3. Modelos de gestión del conocimiento

La función en general de los modelos es de guiar, explicar y evaluar, en el caso de los modelos de gestión del conocimiento según (Sánchez M. , 2005) son una herramienta para representar de una manera resumida, concisa y esquemática el conocimiento facilitando así una mirada cercana y la descripción de los procesos que logren orientar las estrategias. En la literatura se encuentran gran variedad de textos que hablan sobre modelos de gestión del conocimiento que tienen cada uno su particularidad y diferencia respecto a los otros, unos creados desde las experiencias y a la medida de las organizaciones y otros generados desde la academia. A continuación, se realiza una revisión a algunos modelos de gestión del conocimiento destacados:

Modelo integral sobre gestión del conocimiento de Wiig

El modelo planteado por (Wiig, 1994) se compone como se puede evidenciar en la **Figura 5** por los procesos de creación, codificación y aplicación para reforzar en las organizaciones el conocimiento, lo anterior partiendo desde el organigrama de cada empresa en la cual se identifiquen las necesidades de conocimiento y cual se encuentra disponible para posteriormente construir el léxico del conocimiento y la enciclopedia del conocimiento. En el léxico se identifica el conocimiento clave para la organización teniendo en cuenta a los expertos, bases de datos, documentos o el intercambio del personal entre las áreas para luego según (Marulanda & López, 2013) analizar este conocimiento obtenido para realizar su catalogación. En el caso de la enciclopedia, es un instrumento que permite compartir, transferir y aplicar el

conocimiento con ayuda de las TIC como los repositorios de información y a su vez apoyando la generación de nuevo conocimiento.

Figura 5

Modelo Wiig



Nota: (Henao, 2009) referenciado por (Hoyos, 2019)

Modelo de Andersen

Este modelo planteado por (Andersen A. , 1999) reflejado en la **Figura 6** se enfoca en la necesidad de identificar la información relevante y generar un flujo en el que interactúen los individuos y la organización de manera recíproca, de tal forma que creen valor a la organización y los clientes lo puedan percibir. La novedad según (Alfaro & Alfaro, 2009) que presenta el modelo se evidencia en que desde la

perspectiva individual existe un compromiso personal por compartir y convertir de forma explícita el conocimiento que reside en cada empleado para la organización; ahora por parte de la organización se plantea que tienen la responsabilidad de crear una infraestructura efectiva con la capacidad de soportar lo que generan los individuos, teniendo presente según (Arambarri, 2012) los pilares de gestión del conocimiento ya que desarrollan las personas, la cultura, los procesos y la tecnología por medio del sistema que permite capturar, sintetizar, valorar y transferir el conocimiento.

Figura 6

Modelo Andersen



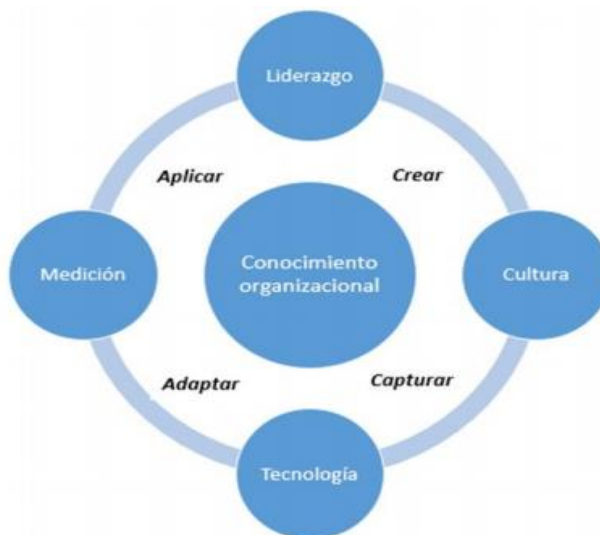
Nota: (Arambarri, 2012) referenciado por (Hoyos, 2019)

Modelo de KMAT (Knowledge Management Assessment Tool)

El modelo KMAT ilustrado en la **Figura 7** fue planteado por (Andersen A. , 1999) y tiene como base los conceptos de evaluación y diagnóstico respecto al conocimiento organizacional de las empresas que se debe identificar, si no existe se crea, se organiza, se establece y se transfiere para añadir valor a los usuarios y potenciar los resultados del uso del conocimiento, todo lo anterior de la mano de un proceso mediante los cuales se deben reconocer las brechas del conocimiento, en el cual para (Alfaro & Alfaro, 2009) proponen cuatro elementos que lo facilitan que son el liderazgo, la cultura, la medición y la tecnología.

Figura 7

Modelo KMAT



Nota: (Arambarri, 2012) referenciado por (Hoyos, 2019)

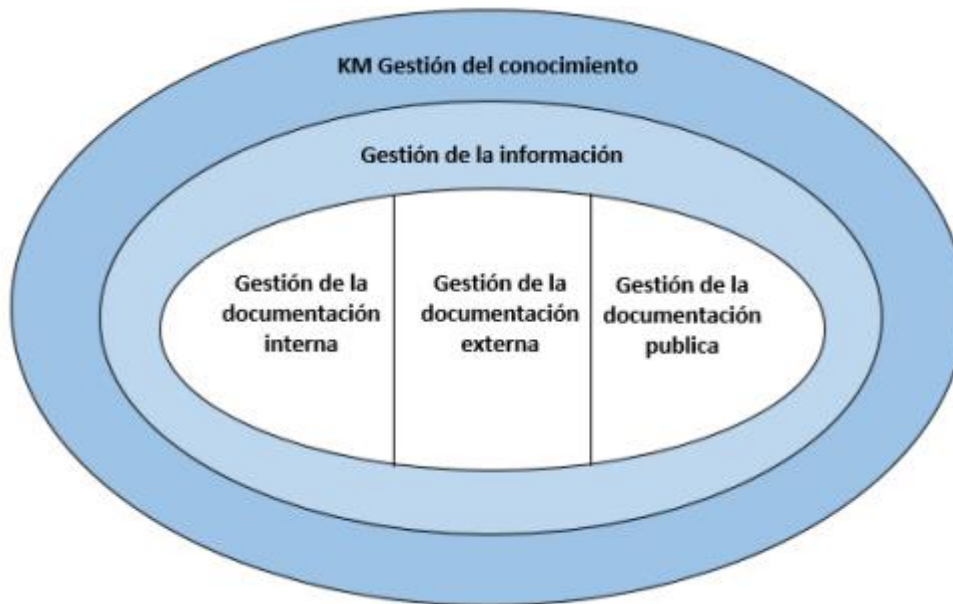
Modelo de Bustelo y Amarilla

Es un modelo de la **Figura 8** es planteado por (Bustelo & Amarilla, 2001) que tiene sus fundamentos en la gran cercanía que deben tener la gestión documental y la gestión de la información, conectados por medio de herramientas informáticas o las bases de datos corporativas, ya que hacen énfasis en que al no gestionar la información se dificulta ciertamente la implementación de la gestión del conocimiento, por consiguiente recomiendan tener en cuenta los siguientes tres ítem para lograrlo:

- **Gestión de la información:** Se deben crear sistemas documentales y gráficos que permitan compartir la información que se genera en la organización.
- **Gestión de recursos humanos:** Los incentivos a los empleados entran a jugar su papel en pro del compartir el conocimiento a través de espacios de conversación, jornadas de intercambio de conceptos y talleres.
- **Medición de los activos intangibles:** El capital intelectual debe reflejar la evolución por lo tanto deben contar con metas y ser medido para reflejar sus avances.

Figura 8

Modelo Bustelo y Amarilla



Nota: (Arambarri, 2012) referenciado por (Hoyos, 2019)

Modelo SECI

Este modelo planteado por (Tiwana & Nonaka, 2003) tiene como principal objetivo como se observa en la **tabla 1** la interacción entre la socialización, externalización, combinación y la internalización teniendo a la tecnología como aspecto transversal que va a habilitando a cada una de estas. Aunque este modelo ya estaba planteado unos años atrás, los autores lo integraron y mejoraron a este dándole el protagonismo a la tecnología en diferentes escalas, ya fuera desde toda la interacción de la organización, a través de los grupos de trabajo o áreas y por último las actividades individuales.

Tabla 1

Modelo SECI

SOCIALIZACIÓN	EXTERNALIZACIÓN
*Interactúan solo individuos con otros individuos por medio de conferencias y reuniones de grupo primarios.	*Interactúan los individuos con un grupo de trabajo o área para la captura de conocimiento y discusiones de problemas.
INTERNALIZACIÓN	COMBINACIÓN
*Interactúan en escala, teniendo como gran sombrilla el conocimiento de la organización, luego los grupos de trabajo y por último las actividades individuales por medio de redes de conocimiento o Universidades Corporativas.	*Interactúa el conocimiento general de la organización entre varios grupos de trabajo o áreas por medio de herramientas de conocimiento sistémico, intranet y foros virtuales.

Nota: Elaboración propia

Modelo de Laudon

En el modelo que plantean (Laudon & Laudon, 2003) la gestión del conocimiento es vista como un motor de crecimiento para la capacidad de aprendizaje de la organización tanto interna como de su entorno, para así ser transmitido a los actores externos de la empresa como lo son los proveedores y clientes a través de los procesos comerciales. Desde los sistemas de gestión de cada organización deben desarrollar procedimientos que se permitan la creación, aprendizaje, intercambio y protección, todo apoyado de los sistemas de trabajo del conocimiento y colaborativos por medio de aplicativos. El problema que identificaron es que normalmente los ejercicios de compartir conocimiento en las empresas son entre grupos muy pequeños, dejando por fuera profesionales y áreas que pueden aportar y dar puntos de vista diferentes, por lo cual la tendencia que propusieron es la

ampliación del alcance con personal comprometido a aportar experiencia y aprendizaje conjunto.

1.4. Procesos de gestión del conocimiento

Para (Molina & Serra, 2012) los procesos son el grupo de actividades que certifican el cumplimiento de los objetivos en los tiempos previamente establecidos. Además, señalan que la gestión del conocimiento se constituye de diferentes actividades periódicas y con un alcance determinado, teniendo la función en las organizaciones de capturar, procesar y almacenar el conocimiento relevante. La ejecución de estos procesos puede ser realizada por máquinas, humanos o la combinación de ambos. Según (Omotayo, 2015) un requisito esencial en este tipo de gestión es la capacidad de comprender los procesos de trabajo y la forma en que se asignan, logrando de esta manera describir sencillamente recursos, personal, entradas y salidas que se llevan a cabo en un proceso determinado.

Los procesos de gestión de conocimiento son el eje de operación estratégico para el desarrollo de este tipo de gestión, teniendo presente que no es una obligación implementarlos en su totalidad en las organizaciones, sino establecer los necesarios según el contexto de la empresa para cumplir con los objetivos. A continuación, se describen los procesos de conocimiento:

- **Diagnóstico del conocimiento:** Proceso por medio del cual según (Soto & Barrios, 2006) se determinan los recursos organizacionales que reflejan el conocimiento de la empresa y su utilidad, ya que a partir de la representación de este se logre una capitalización.

- **Identificación del conocimiento:** Se debe identificar según (Silva & Lahera, 2006) el conocimiento clave de la organización que se torna indispensable para la operación eficiente de la misma, teniendo presente las políticas respecto a la propiedad intelectual del conocimiento interno y externo que se genera y así fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional.
- **Intercambio del conocimiento:** Para (Guevara & Lara , 2012) son las actividades que involucran la socialización y que generan la interacción entre los empleados para compartir el conocimiento adquirido dentro o fuera de la organización y que al final se ve reflejado en los productos y servicios que ofrece la empresa.
- **Aseguramiento del conocimiento:** Este se presenta para (Henao Calad, Riviera Montoya, & Uribe Ochoa, 2017) por medio de la estricta vigilancia sobre los activos de propiedad intelectual de las organizaciones sean propios o de terceros.
- **Protección del conocimiento:** Según (Henao Calad, Riviera Montoya, & Uribe Ochoa, 2017) representa a una serie de actividades plasmadas en un plan de acción que permita contar con la estrategia más acertada respecto a la protección continua del conocimiento que se genera.
- **Valoración del conocimiento:** Se enfoca según (Henao Calad, Riviera Montoya, & Uribe Ochoa, 2017) en identificar el conocimiento

y determinar el valor de este ya sea generado o adquirido, revisando de igual forma prácticas de gestión del conocimiento que aporte a la organización.

- **Comercialización del conocimiento:** El conocimiento de las organizaciones puede llegar a tener un valor o interés a terceros que lo requieren, para lo cual (Henao Calad, Riviera Montoya, & Uribe Ochoa, 2017) definen la importancia de contar con estrategias de comercialización acordes para tener vínculos con externos.
- **Creación del conocimiento:** Sobre las actividades a desarrollar (Probst, Raub, & Romhardt, 2001) plantean que se deben identificar las actividades por las cuales las organizaciones generan competencias y conocimientos con las que no cuenta y que se pueden llegar a monetizar.
- **Difusión:** Según (Probst, Raub, & Romhardt, 2001) este busca que el conocimiento e información puedan ser usados por todos los funcionarios a través de diferentes canales que permitan el flujo de conocimiento, que sea oportuna la consulta de estos en cualquier momento y con alta calidad, evitando así las fugas de conocimiento.
- **Transferencia:** Es según (Probst, Raub, & Romhardt, 2001) el producto final de conocimiento que se otorga al usuario tanto interno como externo y que tiene un lenguaje y una forma simple al expresarse.
- **Adquisición:** Es el proceso para (Silva & Lahera, 2006) por el cual se identifica aquel conocimiento clave que permite facilitar información y conocimiento y que no se encuentra en la organización, por lo tanto, definen la viabilidad de adquirir determinado activo.

- **Medición:** Es el proceso según (Probst, Raub, & Romhardt, 2001) que evalúa de forma periódica el valor de todas las actividades asociadas con la gestión del conocimiento en las organizaciones con relación a su contribución al crecimiento de la organización.

1.5. Burocracia y las entidades públicas

Teniendo en cuenta que uno de los aspectos más importantes del trabajo es identificar la burocracia aplicada a la naturaleza de las entidades públicas como Teledellín, se hace necesario ampliar la definición sobre este concepto según otros autores, sin embargo, hay casi tantas definiciones como autores que han escrito sobre la misma.

Para (Weber, 1964) la burocracia “es el poder como la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras”, lo cual se ve reflejado en la expresión “el jefe es jefe, aunque mande mal” inmerso en el liderazgo directivo el cual se da a través de la autoridad creando barreras en la investigación y sin permitir la posibilidad de que los empleados den sus ideas o generar innovación en las entidades, creando mentalidad de simples operarios.

Esta moda que según (Weber, 1964) “la moda son acciones repetitivas por los mismos agentes y extendidas”, las empresas de hoy en día quieren empleados que trabajen y a la vez propongan con capacidad de pensar y transformar procesos, rompiendo esquemas y yendo más allá, lo cual en la mayoría de las áreas estratégicas de las entidades públicas colombianas no lo miran de esta forma, ejerciendo así las tres dominaciones nombradas por Weber que son la carismática, la tradicional y la legal.

Entre estas dominaciones se tiene la legal como la más evidente para lo cual (Mouzelis, 1991) dice lo siguiente:

“La organización administrativa típica correspondiente a este tipo legal de dominación se llama burocracia. También esta se caracteriza por su creencia en las leyes y en el orden legal. La posición del burócrata, sus relaciones con el gobernante, los gobernados y sus colegas están estrictamente definidos por reglas impersonales. Estas reglas trazan de manera racional la jerarquía en el interior de la organización, los derechos y deberes que corresponden a cada posición, los métodos de reclutamiento y promoción y así sucesivamente.”

Siendo así que, desde el ingreso a laborar en una entidad burocrática, los empleados para (Mouzelis, 1991) “su deber no es otro que cumplir las normas y reglas procedentes de arriba. En el caso de sus opiniones personales difieran de las de su superior, debe posponerlas y extremarse en la más fiel ejecución de las órdenes recibidas.”

Es claro que la transparencia y acceso a la información que históricamente las empresas públicas han brindado a las comunidades ha sido muy poca, debido a que se ven inmersos en muchos casos de corrupción, ocultando los datos que generan y sin tener en cuenta actividades de la participación ciudadana para hacer menos visible su gestión y resultados hacia la sociedad. Esto da pie para el análisis de (Marx, 1946) sobre que el “Estado no representa el interés general sino los intereses particulares de la clase dominante” y acentuando “la falta de iniciativa e

imaginación del burócrata, su miedo a cualquier tipo de responsabilidad. Siendo así la incompetencia el rasgo más significativo de la burocracia”.

Para (Lenin, 1947) “la lucha contra la burocracia debe ser una de las primeras tareas de la revolución”, por ende, poniéndolo en el contexto de la cuarta revolución que se está empezando a gestar, debe tener la capacidad de entrar a este tipo de entidades y aplicarles toda la dinámica de su desarrollo.

Ya descrita la esencia de las entidades públicas, se llega a entender el problema de la poca transferencia de los funcionarios públicos debido a varios puntos. Uno de estos es la motivación, la cual cuando hablamos de esta o sentido de pertenencia hacia una organización o hacia una labor en específico, se debe centrar en el individuo como pieza fundamental en el desempeño de cualquier organización. Se tiene la tendencia a referirse a las organizaciones como un todo o un ser con vida propia, como lo trae a colación la “Teoría general de sistemas” (Bertalanfy , 1952) , en donde se denomina a la organización como un sistema abierto conformado por una estructura social integrada, el termino social, necesariamente nos indica que está integrada por seres.

En condiciones normales, trabajar no es una actividad que pueda ser considerada como diversión, con el agravante de que está asociado al sacrificio de tiempo y un sin número de situaciones, que de no ser por la necesidad económica de supervivencia las personas no estarían dispuestas a sacrificar por permanecer en un lugar determinado o simplemente desarrollar una actividad en particular; en este orden de ideas, siempre existirá en diferentes grados un inconformismo, una queja, un reclamo, una situación de rivalidad frente a la organización. Esta rivalidad

entre empleadores y empleados ha sido tema de investigación desde principios de la era industrial, para lo cual (Taylor, 1911) plantea que “los interés fundamentales de los empleados y los patronos son necesariamente antagónicos” aparte de muchos conceptos sobre administración, explica claramente que el propósito más importante de los obreros, como así mismo de los jefes debe ser la capacitación y el desarrollo de las facultades de cada individuo de manera que pueda efectuar a ritmo más rápido y con el máximo de eficiencia el trabajo que más convenga a sus aptitudes naturales.

Al hacerse evidente la necesidad de crear una estructura y realizar una gestión propia a la medida de cada organización, se requiere compromiso y motivación de cada una de las personas que intervienen en el sistema, bien lo dijo (Ulrich, 1997) “las empresas no tienen otra opción que tratar de competir no solo el cuerpo, sino también la mente y el alma de cada empleado en su afán de crear una mayor producción con menos empleados”. Al hablar de motivación (Berardi, 2015) plantea el término *Engagement* utilizado para describir la pasión, el entusiasmo, el compromiso, el esfuerzo y la energía que invierte el trabajador en la relación existente con la organización.

1.6. La importancia del Conocimiento y Gestión del Conocimiento en las organizaciones

Aunque para muchas personas se torne raro, el conocimiento de las empresas aun siendo un activo intangible se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos de la cuarta revolución, siendo explotada solo por aquellas

organizaciones que han sabido identificar cual es el conocimiento clave y cuantificar este mismo para ser vendido.

Para identificar cual conocimiento se puede monetizar, (Prusak, 1998) plantea que no todo el capital intelectual de las organizaciones es necesariamente conocimiento que se pueda y deba vender por la particularidad de cada empresa, seguidamente hace la claridad sobre que todo el conocimiento que se genera es un activo intangible más no todo el activo intangible está compuesto por solo conocimiento. De ahí la importancia del análisis que cada empresa realice para definir desde su actividad económica que conocimiento se puede volver un ingreso extra y que a futuro pueda llegar a ser la principal fuente.

Pero el conocimiento no es importante solo en los últimos tiempos, este siempre ha sido el factor diferencial durante siglos solo que antes el tener las fórmulas, planos, procesos, procedimientos, códigos, recetas, entre otros de manera oculta o privatizada era la forma en hacerse superior a los competidores y tener la ventaja en los mercados.

Como lo señala (Boisot, 1998) la estrategia de privatizar o restringir el acceso a la información en esta época es insostenible , siendo así que la tendencia exitosa para ser competitivo es compartir los estándares industriales de las organizaciones debido a que el flujo libre de la información, programas como datos abiertos que implementa el gobierno colombiano, la interoperabilidad y las nuevas tecnologías de la comunicación y la información benefician este intercambio antes impensado.

Lo que parece extraño, es que aun las empresas evidenciando esta dinámica no se atrevan o incursionen en el aprovechamiento del conocimiento como activo

relevante en sus negocios, para lo cual (Boisot, 1998) plantea que una gran proporción de organizaciones no percata para sus intereses y crecimiento a futuro la importancia de identificar y comercializar su conocimiento clave, quedando rezagados en el mercado con sus tradicionales métodos y estrategias de los activos tangibles.

En los últimos años, el mercado ha ido creando espacios para que las empresas que deseen vender el conocimiento lo puedan realizar, ya que este cumple con todos los atributos de un producto cualquiera para su comercialización como la oferta, la demanda y precio, y contando con actores principales como vendedores, compradores e intermediarios. Para lo anterior (Codina Bonilla, 1993) reconoce que existen los compradores de conocimiento, los cuales se enfocan en encontrar la solución concreta a un problema específico que tenga la organización en la que labora, siendo así no una compra en lote de varios activos sino el recurso necesario y que le es útil para responder a la necesidad. Por otro lado, existen según (Codina Bonilla, 1993) los vendedores de conocimiento que también son catalogados como emisores o donantes, ya que son ese personal de las organizaciones que cuentan con el conocimiento para solucionar los problemas complejos; las ganancias del intercambio de este conocimiento se pueden representar en dinero, acciones, o participación en los proyectos que resulten de la solución entregada. Por último, se encuentran los intermediarios, que suelen ser personas que tienen una visión amplia de los mercados y su deber como observador es gestionar que entre vendedores y compradores se dé la conexión para la solución de los problemas y satisfacer sus necesidades.

Todos los actores anteriormente mencionados se mueven por el mismo interés que es el conocimiento, pero ¿Cómo saber el costo o precio que tiene este en el mercado? Para resolver esta pregunta (Pérez & Gutiérrez, 2008) plantean un sistema de precios que se maneja de forma diferente a partir de si el conocimiento se adquiere por fuera o internamente de las organizaciones. Cuando se adquiere el conocimiento externamente, la principal forma de pago que se evidencia es el dinero, ya sea que se pague por una consultoría, asesorías o patentes se negocia pagando. Por otra parte, cuando se realiza la adquisición del conocimiento al interior de la organización (Pérez & Gutiérrez, 2008) dicen que se cuenta con dos divisas, la primera es la reciprocidad que se define como ese incentivo que se le ofrece a la persona que va a transferir su conocimiento, esta trata de que en un futuro en que requiera conocimiento por parte de la organización para su uso, esta debe otorgársela. Por otro lado, se encuentra la reputación que es otro tipo de incentivo que motiva al que lo posee ofrecer entregar este para el reconocimiento de las personas, ya que será visto como aquella persona desinteresada que comparte con sus compañeros de trabajo las experiencias y lecciones que lo han hecho crecer en la organización, y así evitando los comentarios negativos relacionados al egoísmo en la empresa.

2. CASO TELEMEDELLÍN

La empresa objeto de estudio de caso es Teledellín, organización dedicada a la producción de televisión, generación de contenidos y emisión de programación en sus diferentes plataformas. Es una entidad de carácter sin ánimo de lucro que es financiada por medio de cinco entidades públicas (Alcaldía de Medellín, Área Metropolitana, INDER, EMVARIAS, y el ITM) del orden municipal actuando en la figura de socios para el sostenimiento de las actividades y funcionamiento del Canal.

Teledellín fue creado el 13 de agosto de 1996 como el Canal local de televisión del municipio de Medellín, pero solo hasta 1997 fue que pudo realizar su primera transmisión para la teleaudiencia que fue el recorrido de Mitos y Leyendas en diciembre de ese año. Con el pasar de los años fue creando contenidos y logrando consolidar una programación las 24 horas del día, emitiendo su señal de forma radiodifundida en el valle de Aburrá, vía satélite y vía *streaming*, siempre con el énfasis de que los contenidos fueran desarrollados con el fin de formar, entretener e informar a la audiencia.

La sede donde opera el Canal se encuentra ubicada en la comuna 14 de Medellín - El Poblado en el sector de Manila, donde antes era el vivero municipal de la ciudad, pero cuyo espacio fue entregado en comodato a Teledellín por parte de EPM para que construyera su propia sede la cual tuvo su finalización de obra en diciembre de 2015. Esta fue pensada como un espacio donde todos los lugares fueran propicios para realizar contenidos audiovisuales y equipados con la más alta

tecnología en equipos, especialmente para los dos estudios de producción y los carros móviles que son por medio de los cuales se transmite desde la calle.

La asociación Canal local de Medellín, como se llama oficialmente Telemedellín, cuenta con aproximadamente trescientos (300) empleados, de los cuales 32 son empleados de planta vinculados desde 1996 directamente a la empresa con todos los beneficios que implica la carrera administrativa, ya que concursaron por esos cargos en su momento; el resto de los colaboradores son empleados en misión, contratados por medio de una empresa de servicios temporales o por prestación de servicios.

La mayoría de contratos en misión tienen como plazo máximo un año y como lo dicta la reglamentación al respecto, (Artículo 6° Decreto 4369 de 200, 2006), los empleados pueden ser desvinculados en cualquier momento sin justa causa y para el caso de los colaboradores de Telemedellín lo más común es que al finalizar cada año entre los meses de noviembre y diciembre que disminuyen la realización de programas, se les termina el contrato y al inicio del año siguiente quedan en lista de personal en espera para vincularlos dependiendo del volumen de trabajo, llamado que depende en su mayoría de los contratos que se firmen con los diferentes clientes como lo son las Secretarías de despacho del municipio de Medellín, entidades descentralizadas o debido a transmisiones especiales y programas propios que se requieran realizar. Claramente estos aumentos inesperados en la producción televisiva brindan el marco legal a Telemedellín para hacer uso de los contratos en misión (Artículo 6° Decreto 4369 de 200, 2006), sin embargo, esta modalidad de trabajo, aunque es beneficiosa para el Canal según los datos evidenciados en los

informes y análisis de costos anuales de la entidad que realiza el área Administrativa y Financiera, no es la mejor opción para los contratistas y empleados temporales quienes se ven notoriamente en desventaja económica y de estabilidad laboral frente a sus colegas contratados directamente por la entidad, ya que las arduas jornadas de trabajo son equitativas sin importar la modalidad de contratación y el trabajo es netamente colaborativo, ya que aunque cada miembro del equipo desempeña un rol particular se requieren laborar conjunto para cumplir con los objetivos. Al pertenecer al equipo de trabajo de Teledellín, los colaboradores expresan al momento de realizarse la encuesta de clima laboral cada dos años, según el área de gestión humana, que se debe ajustarse a ciertas condiciones, acoplarse con los demás compañeros y atenerse a los hábitos de trabajo de los otros, ya que muchos miran con recelo las labores de quien tiene al lado.

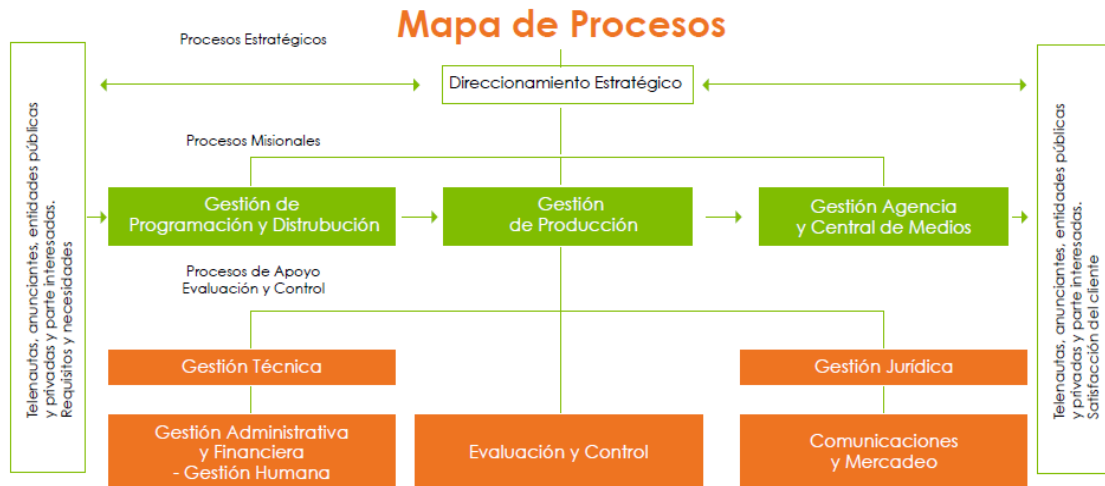
Teledellín al ser una empresa del orden municipal, cuando hay cambio de administración, los empleados en misión pueden no ser integrados a laborar nuevamente dependiendo de las prioridades de la dirección de turno; la administración cambia cada cuatro (4) años lo que se convierte en una situación adicional en la fuga de conocimiento. Debido a esto, en el 2019 la directora del proceso Agencia y Central de Medios realizó un primer ejercicio de identificación de conocimiento relevante y sobre que personas contaban con la mayor experiencia en esta área y los riesgos que se tenían respecto al reposar todo el conocimiento en tan pocas personas, teniendo en cuenta la alta rotación de la entidad. En su análisis evidenció que las personas con mayor conocimiento en esta área y que

cuentan con una edad ya avanzada, son reacios al cambio, no cuentan con la capacidad de entregar su información y saber a personas que llegan nuevas al equipo impuestas directamente por la alta gerencia, tanto así que propician un espacio laboral pesado y desgastante para que el nuevo personal no se sienta en *confort* y prefieran otro cargo o elegir el camino de la renuncia.

Conociendo la falencia anteriormente mencionada al notar gran cantidad de reprocesos, el Canal buscó estandarizar procesos y procedimientos por medio de un sistema integrado de gestión, tratando así de capturar y describir en documentos la mayoría de actividades que se realizan en la entidad desde las diferentes áreas, para lo cual construyó como se ve en la **Figura 9** el mapa de procesos, donde se describen los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control de la entidad, además de las interacciones existentes desde que se reciben las necesidades del cliente hasta que se satisfacen.

Figura 9

Mapa de procesos Teledellín



Nota: Se toma desde el Manual de Calidad de Teledellín

El conocimiento clave de la entidad y que es susceptible de conformar parte de la memoria corporativa se encuentra en los procesos de apoyo, ya que la parte administrativa tiende a sufrir mayores fallas en sus procesos y procedimientos al momento del retiro de funcionarios, ya sea por renuncia voluntaria o por despido, estas personas se llevan consigo muchos meses de conocimiento y una curva de aprendizaje relativamente elevada.

Realizando un análisis sobre los principales conocimientos que se fugan, de acuerdo con informes realizados desde el área de planeación quienes son los encargados de actualizar los procedimientos, manuales, instructivos, entre otros documentos, se detecta que desde la dirección administrativa se tienen conocimientos sobre el software Ofimática, el cual es el encargado de todas las operaciones contables y presupuestales del Canal. En el proceso gestión jurídica

se cuenta con muchos conocimientos sobre ciertos aplicativos como la herramienta Control Administrativo desde donde se generan los contratos, SECOP donde se deben publicar los procesos, gestión transparente para rendir cuentas a la Contraloría y la plataforma PQR para atención a la ciudadanía. Igualmente, cuentan con una plataforma de contratación la cual es administrada desde el área de planeación que es la encargada del desarrollo, mantenimiento y mejoras de la misma, y donde se identifica un riesgo por estar el conocimiento en solo dos personas del cómo se maneja y administra dicha plataforma. Los conocimientos antes mencionados se consideran estratégicos para el Canal y fundamentales en la correcta operación por lo cual se requiere un modelo que aplique y funcione en estos procesos.

Se logra identificar que Teledellín ha dado sus primeros pasos en pro de iniciar con la implementación de gestión del conocimiento en sus procesos, debido a que a mediados del 2016 se escribió entre el Coordinador de Calidad y el Jefe de Gestión Humana un procedimiento PR-GH-CF-02 Gestión del Conocimiento, el cual tiene como objetivo “Establecer las actividades para asegurar que el conocimiento del Canal, y entre ésta y su entorno, se materialice en aprendizaje organizacional transferible a los grupos sociales objetivo fortaleciendo su sostenibilidad, productividad y competitividad” y en el que se evidencia que se realizó una detallada descripción de términos como identificar el conocimiento, diseñar la base del conocimiento, desarrollar el conocimiento, formular lecciones aprendidas, transferencia y retención del conocimiento. Aunque el documento cuenta con

conceptos sobre el tema, se refleja una debilidad y poca aplicabilidad, ya que no logra consolidarse un paso a paso o una serie de actividades a ejecutar para poder implementar la gestión del conocimiento; entre las posibles causas de la no aplicación principalmente se encuentra el cambio constante del directivo del área de Gestión Humana, quien es la persona encargada de que se ejecute esta actividad, pero por otra parte lograron construir en el 2017 un formato más no aplicarlo llamado FT-GH.CF-02 lecciones aprendidas, en el cual se tienen campos para diligenciar título de lección aprendida, descripción del problema o experiencia presentada, ubicación, fecha del evento, resumen de las causas, consecuencias generadas, conclusiones y recomendaciones. La idea de Teledellín era contar con una carpeta de repositorio donde almacenar estos documentos con la información suministrada por los colaboradores, pero sin llevarla más allá para obtener un verdadero valor organizacional.

En el 2018 desde la función pública se creó MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión) el cual, por medio de siete dimensiones, da directriz y guía a las entidades públicas de orden nacional y territorial para su gestión; entre estas dimensiones crearon una aparte llamada gestión de conocimiento y la innovación, que busca aportar en la realización de actividades para tener un avance con sus grupos de valor de forma que se pueda difundir, capturar y compartir el conocimiento. Toda la línea de tiempo que se menciona anteriormente se puede reflejar en la **figura 10**.

Figura 10

Línea de tiempo de gestión del conocimiento de Teledellín



Nota: Se toma desde el Manual de Calidad de Teledellín

3. DESARROLLO METODOLÓGICO

Los tipos de investigación que se adoptaron para el presente trabajo de grado fueron exploratoria y descriptiva, los cuales permitieron contar con una visión clara de la realidad que vive la entidad y así identificar todas las variables dentro de la organización apoyado de las opiniones y experiencias del personal de Teledellín, sobre que conocen de gestión del conocimiento y si han evidenciado que el Canal procure gestionarlo en sus procesos administrativos por medio de alguna herramienta, obteniendo así información oportuna para investigar los problemas de comportamiento humano crucial para la adquisición, protección y preservación de la memoria corporativa. Dicha metodología se describe en las siguientes fases que tuvieron un orden cronológico para su ejecución:

Primera Fase

Para identificar los modelos de gestión del conocimiento que han generado valor a las organizaciones, se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva que reflejó los aspectos más relevantes para ser tomados en cuenta en la propuesta de modelo. Esta búsqueda sirvió para la construcción del marco teórico y el estado del arte a modo que proporcionara validez al trabajo desarrollado.

Segunda Fase

Teniendo presente que es vital contar con información verídica y cercana a la realidad de la entidad se requirió demostrar a través de la interacción con fuentes primarias empleando para ello técnicas como encuestas, entrevistas, observación participante y grupos focales del conocimiento sobre el tema por parte de los

empleados y directivas que permitieron construir un diagnóstico de la entidad y la forma en que desarrollan actualmente el proceso de gestión del conocimiento.

Esta recolección de datos se levantó por medio de preguntas tanto cuantitativas como cualitativas realizadas al personal del Canal que manejan información y un volumen de trabajo importante para la organización, y que en una posible salida de estos individuos ya sea por decisión gerencial o propia, ocasionaría una ineficiencia operativa en la entidad, todo esto en el marco del conocimiento que se considera clave para la organización. La información se analizó empleando para ello la herramienta de análisis cualitativo IRAMUTEQ.

Tercera Fase

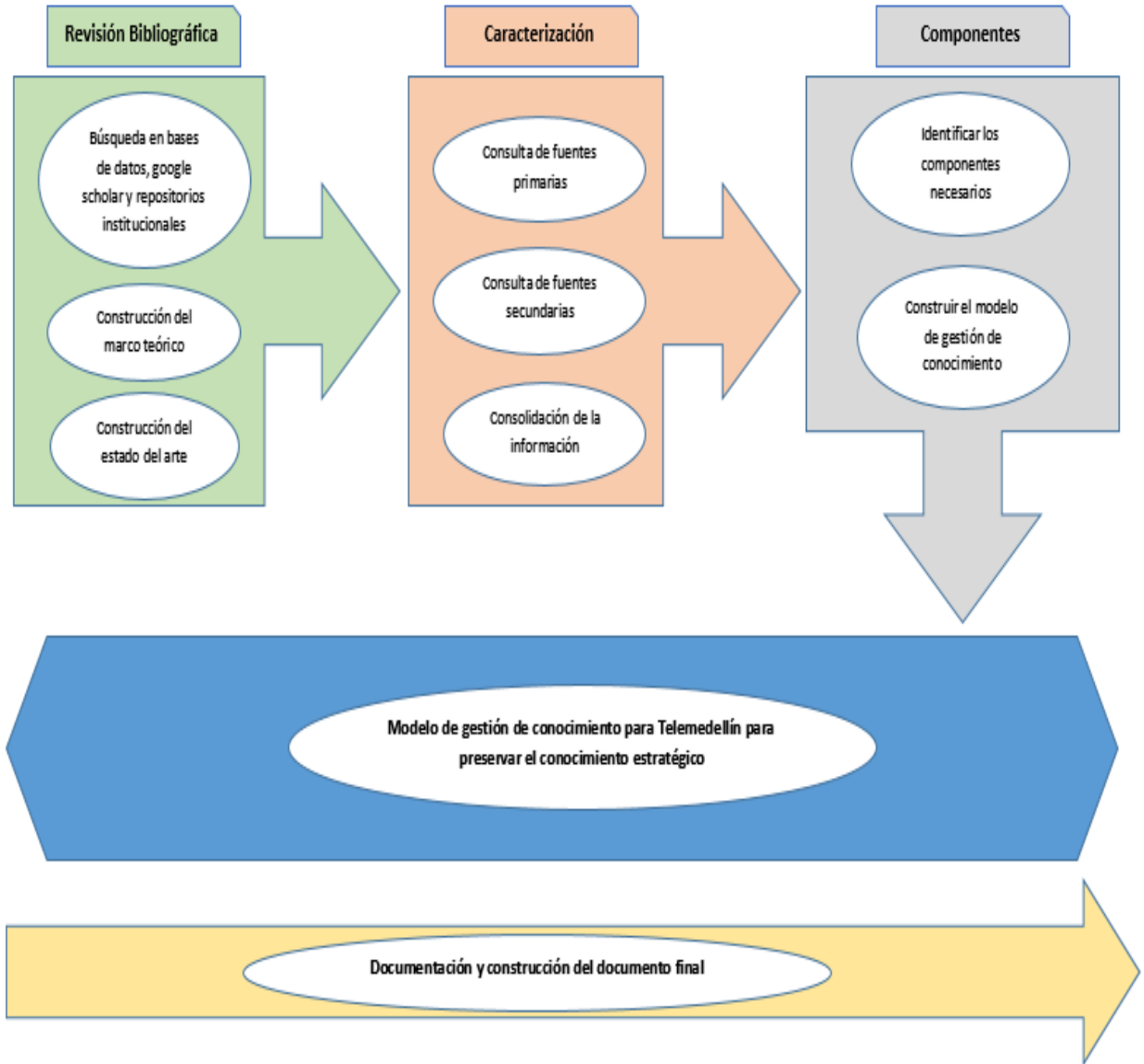
Como resultado de la fase anterior se pudo yuxtaponer la teoría y el diagnóstico realizado para que teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico de Teledellín, su contexto y la información encontrada se pudiera construir la propuesta del modelo de gestión del conocimiento objeto de este trabajo, el cual se espera sea implementado a futuro por parte de la entidad para promover la gestión y preservar su memoria corporativa.

Fase Transversal

Consiste en documentar el proceso en cada fase con sus respectivos resultados de tal modo que permita construir el documento final a ser entregado en evaluación.

Figura 11

Diseño metodológico



Nota: Elaboración propia

3.1. Definición de categoría de análisis

De acuerdo con la revisión bibliográfica se definieron cuáles son las categorías y subcategorías de análisis basándose en los modelos y literatura, se encuentra que los aspectos fundamentales de la investigación que se desarrolló son:

Conocimiento: Porque es el factor clave del proceso de gestión del conocimiento y es el objeto por desarrollar por lo cual se necesita identificar su tipología para poder entender que técnicas y estrategias se ejecutaran para su adquisición y preservación.

Personas: Se define como categoría debido a que en las personas reposa el conocimiento de los procesos, experiencias entre otros elementos que hacen a estos únicos y aún más cuando se suma la personalidad de cada uno.

Cultura: Es un pilar fundamental debido a que es el que permite el éxito o fracaso de la implementación de cualquier tipo de cambio en las organizaciones.

Procesos: Como en toda empresa existen procesos, pero la diferencia es el nivel de alcance y la complejidad de estos, por lo cual se requiere tener este factor como categoría.

Tecnología: Es el que está a la vanguardia de todo lo que pueda suceder en una empresa y potenciar las ideas o modelos que se van a implementar, muchas personas lo ven como un enemigo y otros como aliado, de ahí la importancia de tenerlo en cuenta.

Organización y burocracia: Es uno de los mayores factores diferenciales entre las organizaciones públicas y privadas, por lo cual es una categoría a tener en cuenta por los elementos que se integran tanto desde la teoría como el funcionamiento de las entidades que aplican la burocracia en su día a día.

Se definen como se observa en la **Tabla 2** las siguientes categorías y a su vez subcategorías que permiten tener un acercamiento y una mirada más profunda sobre los temas específicos que se desean consultar por medio de los diferentes instrumentos y así conseguir una mayor segmentación de la información recolectada

Tabla 2

Categoría y subcategoría

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
CONOCIMIENTO	CONOCIMIENTO EXPLÍCITO
	CONOCIMIENTO TÁCITO
PERSONAS	CONOCIMIENTO CLAVE
CULTURA	BARRERAS CULTURALES
PROCESOS	PRESERVAR
	ESTANDARIZACIÓN
TECNOLOGÍA	HERRAMIENTAS
	FORMATOS
ORGANIZACIÓN Y BUROCRACIA	FLUJOS
	APRENDIZAJE

Nota: Elaboración propia

3.2. Instrumentos de medición

A partir de las categorías de análisis anteriormente descritas se realizó la creación y desarrollo de los instrumentos de medición que permitieron la recolección de la información que se requería para proponer el modelo de gestión de conocimiento a la medida de Teledellín y su idiosincrasia. Debido a las restricciones de bioseguridad por pandemia de la entidad se fueron creando y realizando a la medida que los protocolos internos de la entidad lo permitieran para no poner en riesgo al personal.

Instrumento cuestionario autoaplicado

Se creó primeramente un cuestionario autoaplicado como instrumento inicial de obtención de la información con las siguientes preguntas debido a la facilidad que se tenía de enviar el formulario al correo del personal sin interactuar físicamente con ellos

Tabla 3

Preguntas cuestionario autoaplicado

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CUESTIONARIO AUTOAPLICADO
CONOCIMIENTO	CONOCIMIENTO EXPLÍCITO	¿Qué entiende usted por Conocimiento? ¿Qué diferencia encuentra entre datos, información y conocimiento?
	CONOCIMIENTO TÁCITO	¿Qué entiende usted por conocimiento tácito y explícito? ¿Los conceptos de Gestión del Conocimiento son familiares para usted?
PERSONAS	CONOCIMIENTO CLAVE	¿Qué es lo más importante para Telemedellín, gestionar los datos, la información o el conocimiento? ¿Por qué? ¿Para usted cuál es el conocimiento clave de Telemedellín y dónde considera que reposa?
CULTURA	BARRERAS CULTURALES	¿Considera que la gestión del conocimiento debería implementarse en el Canal, por qué? ¿Para usted cuáles son las razones por las que no se ha implementado la Gestión del Conocimiento en el Canal?
PROCESOS	PRESERVAR	¿Qué beneficios piensa que trae la Gestión del Conocimiento al canal? ¿Para usted cuál es el principal riesgo de no gestionar el conocimiento en la organización?
	ESTANDARIZACIÓN	
TECNOLOGÍA	HERRAMIENTAS	No cuenta con preguntas
	FORMATOS	
ORGANIZACIÓN Y BUROCRACIA	FLUJOS	¿Cómo considera usted que la parte normativa y organizacional de Telemedellín facilitaría o limitaría el proceso de Gestión del conocimiento?
	APRENDIZAJE	

Nota: Elaboración propia

El instrumento que contiene las preguntas reflejadas en la **Tabla 3**, fue enviado a través de *Google drive* a un grupo de funcionarios de corte administrativo de la entidad de las cuales se obtuvieron 23 respuestas de acuerdo con la siguiente fórmula:

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

N

n= Tamaño de la muestra

z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

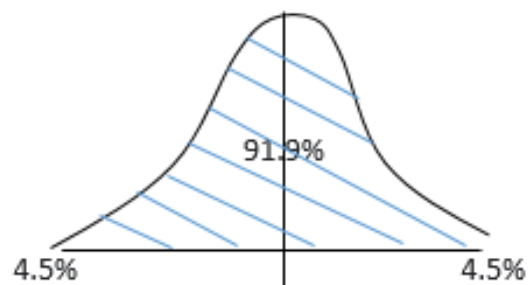
e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

Se cuenta con un tamaño de 30 personas que componen la población a estudiar, con un 50% de heterogeneidad, un margen de error del 9% y un nivel de confianza del 91%, la cual se gráfica en la siguiente campana de Gauss:

Figura 12

Campana de Gauss de la fórmula



Nota: Elaboración propia

Las siguientes fueron las preguntas realizadas en el cuestionario autoaplicado:

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

1. ¿Qué entiende usted por Conocimiento? *

Tu respuesta

2. ¿Qué diferencia encuentra entre datos, información y conocimiento? *

Tu respuesta

3. ¿Qué entiende usted por conocimiento tácito y explícito? *

Tu respuesta

4. ¿Los conceptos de Gestión del Conocimiento son familiares para usted? *

- No, en lo absoluto
- He escuchado algo sobre ellos
- Los conceptos son familiares para mí, pero no se conocen en nuestra empresa
- Sí, y la empresa ha iniciado a trabajar con ellos sin considerarlos en la estrategia
- Sí, y nuestra empresa trabaja activamente con estos conceptos e incluso los considera dentro de su estrategia

5. ¿Qué es lo más importante para Teledellín, gestionar los datos, la información o el conocimiento? ¿Por qué? *

Tu respuesta

6. ¿Qué beneficios piensa que trae la Gestión del Conocimiento al canal? *

Tu respuesta

7. ¿Cómo considera usted que la parte normativa y organizacional de Teledellín facilitaría o limitaría el proceso de Gestión del conocimiento? *

Tu respuesta

8. ¿Para usted cuál es el conocimiento clave de Teledellín y dónde considera que reposa? *

Tu respuesta

9. ¿Considera que la gestión del conocimiento debería implementarse en el Canal, por qué? *

Tu respuesta

10. ¿Para usted cuál es el principal riesgo de no gestionar el conocimiento en la organización? *

Tu respuesta

11. Seleccione para usted cuáles son las razones por las que no se ha implementado la Gestión del Conocimiento en el Canal *

- No tiene la certeza de beneficios potenciales
- Nunca ha oído hablar de Gestión del Conocimiento
- Resistencia del personal
- Falta de tiempo
- No se entiende lo que es Gestión del Conocimiento
- Falta de recursos financieros
- Falta de interés
- Falta de necesidad
- Falta de apoyo de la alta dirección
- Falta de herramientas y tecnologías
- Otro: _____

Instrumento entrevistas a los directores

En la mayoría de las organizaciones se evidencia que el conocimiento generado en el día a día de los procedimientos y actividades de la operación de las entidades recae en el personal de medio y bajo mando, pero también se reconoce que la toma de decisiones, asignación de funciones, elección de capacitaciones y manejo de presupuestos están a cargo de los directivos. Lo anterior se menciona debido a que si se desea implementar un modelo de gestión de conocimiento

primero se debe conocer que piensan y saben los jefes de las áreas que van a ser permeadas por este tema.

Con base a lo anterior, se elaboró un cuestionario teniendo en cuenta las categorías de análisis tal como lo muestra la

Tabla 4 compuesto por siete (7) preguntas, el cual fue construido teniendo en cuenta las categorías de análisis previamente identificadas para tener certeza que se abarca todos los temas que impactan directamente a la entidad. Se realiza la entrevista a diez (10) directores de Teledellín de áreas misionales como programación, producción y agencia de medios y por otra parte áreas de apoyo como lo son administrativa, planeación, jurídica, gestión humana, servicios generales, control interno y tecnología.

La entrevista fue citada en la oficina de cada uno de los directores y en la cual se explicaba antes de iniciar el tema a abordar que era gestión de conocimiento, se pedía el respectivo permiso para realizar la grabación en el dispositivo móvil del moderador, que el tiempo aproximado de respuesta era de cinco minutos y se manifestaba que el ejercicio hacía parte de una analítica institucional para el soporte del trabajo de grado que busca proponer un modelo para la entidad

Tabla 4

Preguntas entrevistas directores

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS
CONOCIMIENTO	CONOCIMIENTO EXPLÍCITO	*¿La empresa tiene identificados los conocimientos que se requieren para desempeñar adecuadamente su puesto de trabajo?
	CONOCIMIENTO TÁCITO	
PERSONAS	CONOCIMIENTO CLAVE	*¿Para usted cuál es el conocimiento clave de la organización que es susceptible de conformar la memoria corporativa de Teledellín y crees que se encuentra identificada y valorada? *¿Para usted la entidad tiene identificado quienes son los expertos y que tienen el conocimiento crítico de la organización?
CULTURA	BARRERAS CULTURALES	*¿Considera que la empresa cuenta con las personas, procesos, tecnología e infraestructura suficientes para las actividades relacionadas con el uso, adquisición y transferencia de conocimiento?
TECNOLOGÍA	HERRAMIENTAS	
	FORMATOS	
PROCESOS	PRESERVAR	*¿Para usted cuál es el proceso con mayor fuga de conocimiento del canal?
	ESTANDARIZACIÓN	*Teledellín para la mejora de sus procesos, ¿es una organización que aprende de la interacción con el entorno (clientes, proveedores) de otras organizaciones o de su propio proceder y experiencia?
ORGANIZACIÓN Y BUROCRACÍA	FLUJOS	*¿Lo que sus empleados saben es capturado y transferido a otros trabajadores dentro de la empresa?
	APRENDIZAJE	

Nota: Elaboración propia

Instrumento *focus group*

Luego de haber realizado la entrevista con los directores de área, se identificó que se requería conocer las opiniones de los mandos medios de Teledellín, los cuales tienen cierta particularidad y es que son operativos, pero también cuentan con la autonomía para tomar decisiones que ayuden a agilizar los procesos diarios, para lo cual se propuso realizar un *focus group* que permita evidenciar los conocimientos críticos con el fin de hacer un futuro levantamiento de ese conocimiento que es clave para la organización y permita ser transferido por medio

de diferentes estrategias que aseguren el conocimiento de Teledellín de acuerdo a las necesidades del personal y cerrando las brechas de conocimiento para lograr preservarlo.

Se realizó el ejercicio en la sala de reuniones 3A de la sede de Teledellín, para el cual fueron citados seis (6) profesionales del área administrativa de Teledellín que hacen parte de los antes mencionados mandos medios de la entidad entre los cuales participaron auxiliares de jurídica, coordinador de costos, coordinador de proyectos especiales, técnico de inventarios y profesional de presupuesto, esto debido a que son las personas en las que principalmente recae la operación y el día a día de los procesos administrativos en la organización por lo cual tienen la capacidad de opinar y proponer en este tipo de espacios.

Se inició con la metodología creando tres (3) equipos de dos (2) personas que pudieran interactuar y generar mayor debate que aportara al ejercicio, por lo cual se asignaron a los equipos teniendo en cuenta sus profesiones y áreas.

Para poder generar un debate constructivo ante cada pregunta, a los equipos se les expuso las condiciones generales del *focus group* las cuales fueron:

- Tiempo límite de cinco minutos para responder las preguntas.
- No usar el celular durante el ejercicio.
- Material de trabajo compuesto por un lapicero y un paquete de notas adhesivas.
- Generar tantas ideas como sea posible durante la sesión.
- Prohibido criticar ideas.

Seguido a esto, se realizó una breve introducción sobre que es gestión del conocimiento para tener conceptos unificados y así evitar una posible desviación conceptual de las respuestas, entre las cuales se explicaron temas sobre la diferencia entre dato, información y conocimiento.

Luego de realizar la introducción, contar con los equipos en sus puestos de trabajo y el tablero listo para consolidar la información suministrada por los colaboradores, se comienza a debatir sobre las siguientes preguntas:

- *¿Qué es gestión del conocimiento para Teledellín?*
- *¿Para qué le sirve la gestión de conocimiento a Teledellín?*
- *¿Qué es lo más valioso que debe integrarse a la memoria corporativa de Teledellín?*
- *¿Qué estrategias de gestión del conocimiento que les gustaría que hicieran parte de un modelo que aportará a la preservación de la memoria corporativa de Teledellín?*

Software de análisis IRAMUTEQ

Para realizar el análisis lexicométrico de todos los datos arrojados a través de los diferentes instrumentos y que en su mayoría son valores cualitativos, se opta por utilizar el software gratuito IRAMUTEQ creado en Francia en el 2013, el cual por medio de interfaz R permite realizar el análisis estadístico de cuerpos de texto previamente estructurados según los criterios que se quieren tener en cuenta cómo que tipos de palabras no tener en cuenta, por tipo de preguntas, por palabras con o

sin tilde, entre otra cantidad de variables que se pueden configurar. Este software tiene la versatilidad de permitir crear análisis muy didácticos y fáciles de expresar por medio de gráficas muy explícitas y claras para el lector, que sin conocer del tema puede comprender rápidamente de lo que trata el análisis, además, cuenta con alternativas semánticas como estadísticas textuales, clasificación jerárquica, nube de palabras y análisis de similitud. Por otra parte, se elige este tipo de gráficas llamada nube de conceptos implementadas en el trabajo de grado por su presentación de fácil percepción y simpleza, ya que permite analizar de forma directa las palabras más reiterativas en el día a día de los funcionarios de la entidad.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se mostrarán los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos, para lo cual fue necesario al momento de analizar en la mayoría de las respuestas la herramienta IRAMUTEQ, ya que permitió la creación de *cluster* con los diferentes conceptos facilitando su comprensión.

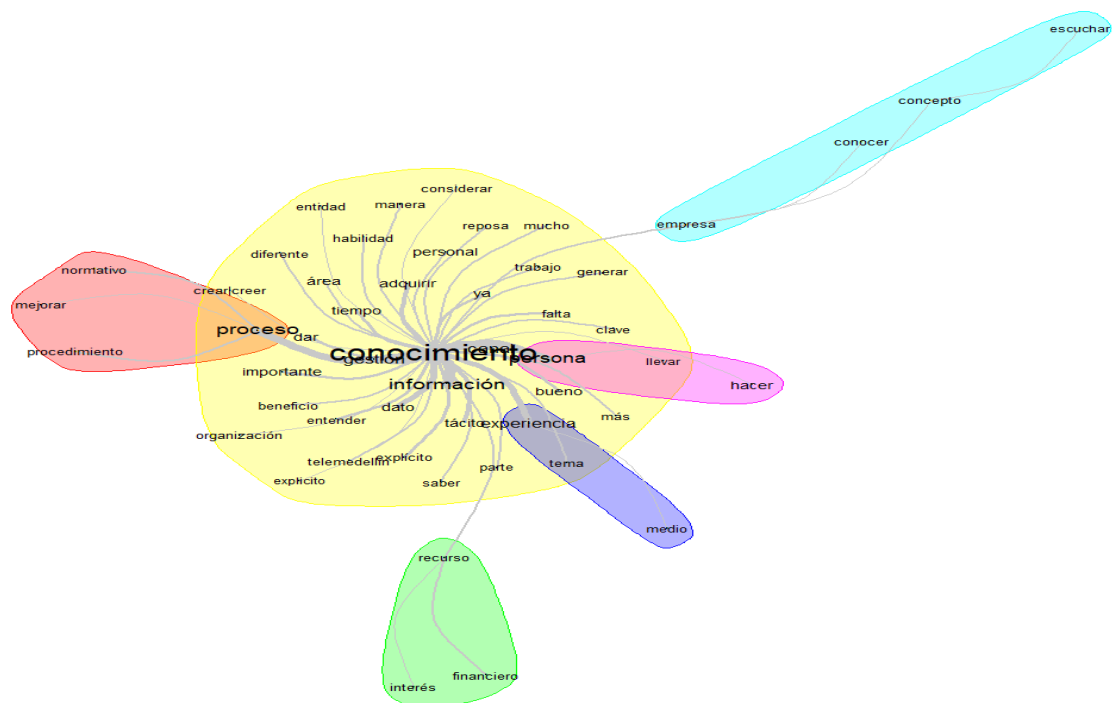
4.1. Análisis del cuestionario autoaplicado

A continuación, se expone la **Figura 133** que representa la taxonomía general del cuestionario autoaplicado de once (11) preguntas a 23 colaboradores de Teledellín sobre gestión del conocimiento. Esta primera taxonomía expresada en el formato nube de conceptos es el resumen de lo que se encuentra en el instrumento tipo cuestionario realizado por medio de *Google* formularios haciendo el diagnóstico de lo que entiende Teledellín por gestión del conocimiento. Al momento de analizar se mencionan términos muy importantes, donde la palabra central del cuestionario más que la misma gestión es el término del conocimiento y como está asociado a conceptos como las personas, al tema de información e incluso se refleja en algunas respuestas que no se tiene muy clara la diferencia entre dato, información y conocimiento. También se puede deducir que el conocimiento claramente está representado dentro de las personas ya sea desde su experiencia o sus estudios y que a su vez es necesario gestionarlo por parte de

Tras haber depurado los términos y hacer un filtro en las palabras del autocuestionario, en la **Figura 14** se muestra la taxonomía de nube de conceptos que resume lo evidenciado, reflejando que el conocimiento está representado en las personas y que a su vez es necesario gestionarlo. Aparecen muchos otros conceptos que en menos medida y mayor grado de dispersión evidencian que no hay un concepto claro y unificado sobre lo que es gestión del conocimiento y su importancia y que precisamente esto es lo que se buscaba generar mediante el proceso de diagnóstico, saber si efectivamente había un concepto generalizado o que si es necesario empezar a generar estrategias al interior de la organización y que realmente todos los colaboradores tengan la claridad para ir hacia el mismo horizonte y como la gestión del conocimiento le puede aportar al Canal.

Figura 14

Nube de conceptos



Nota: Elaboración propia por medio del software de análisis de datos textuales

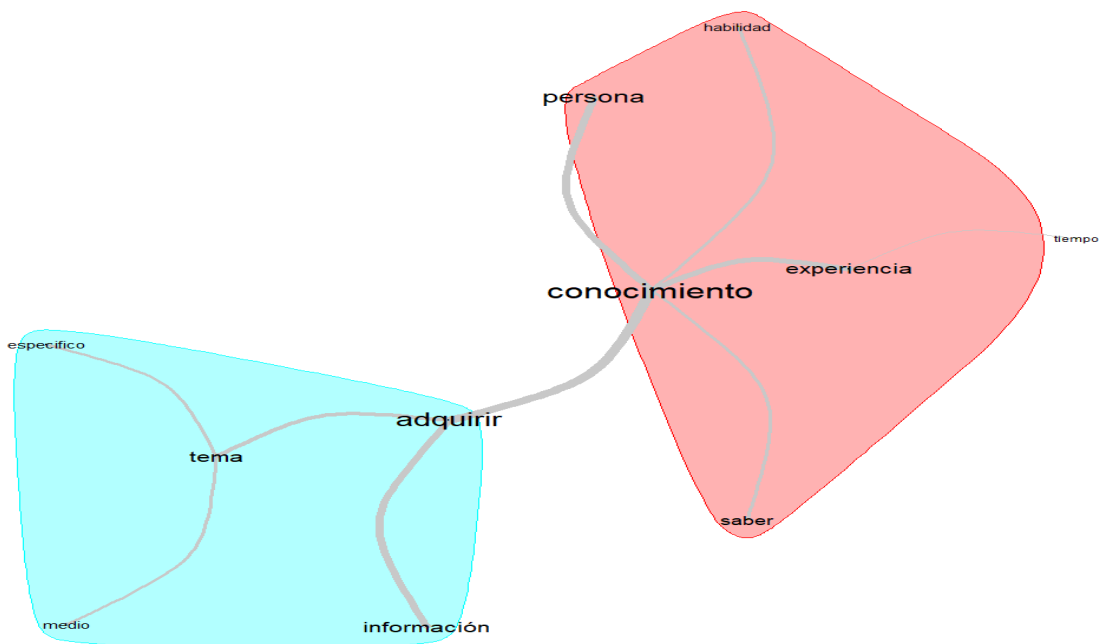
IRAMUTEQ

PREGUNTA #1: ¿Que entiende por conocimiento?

Se puede evidenciar en la **Figura 15** que para el personal del Canal el concepto de conocimiento se relaciona directamente con las habilidades, experiencias, el saber y el tiempo de aprendizaje que obtiene una persona dentro o fuera de una organización, ya que independiente de donde provenga este conocimiento lo forma para sus labores. Seguido a lo anterior se observa una correlación con el concepto de adquirir que conlleva a la persona a estudiar temas nuevos para su crecimiento, la búsqueda de información de su interés y temas específicos que terminan siendo el medio por el cual se retroalimenta el conocimiento.

Figura 15

Entendimiento sobre conocimiento



Nota: Elaboración propia por medio del software de análisis de datos textuales

IRAMUTEQ

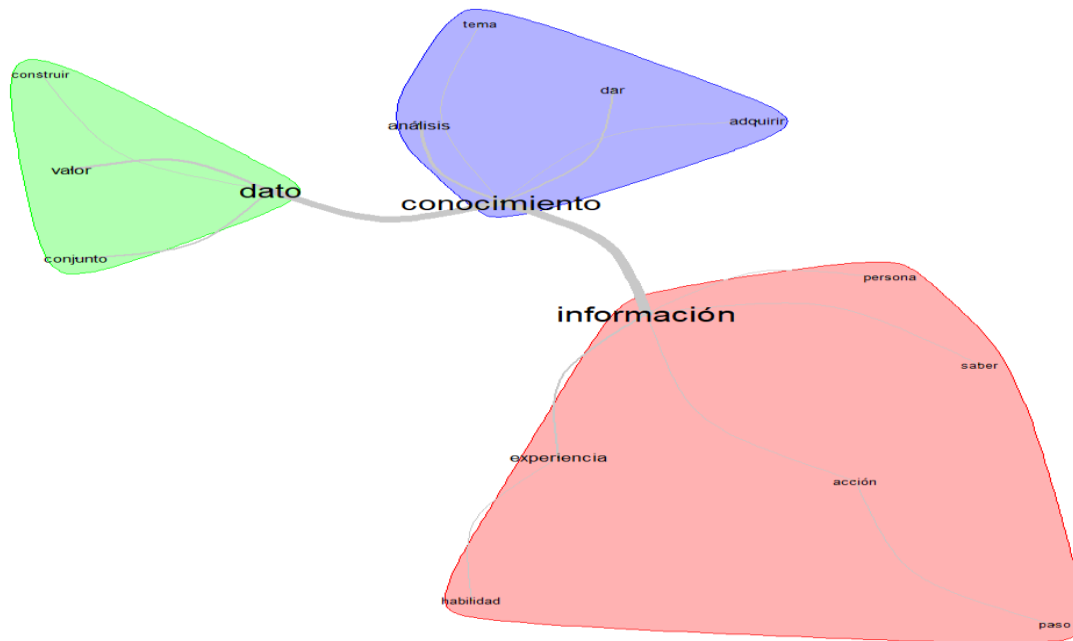
PREGUNTA #2: ¿Qué diferencia encuentra entre datos, información y conocimiento?

En la

Figura 16 se refleja que, aunque el personal respondió sobre la diferencia entre los tres términos, el que toma mayor importancia es el de información que es con el que se han relacionado históricamente, tanto así que lo confunden con términos que son propios del conocimiento como lo son la experiencia, el saber, las personas y las habilidades. Por parte del concepto de dato se tiene claro que es un valor por parte de los encuestados y en el término de conocimiento se detectan el tema adquirir y en una proporción muy pequeña el dar, que en temas de gestión del conocimiento se define como transferir y es uno de los más importantes.

Figura 16

Diferencia entre datos, información y conocimiento



Nota: Elaboración propia por medio del software de análisis de datos textuales IRAMUTEQ

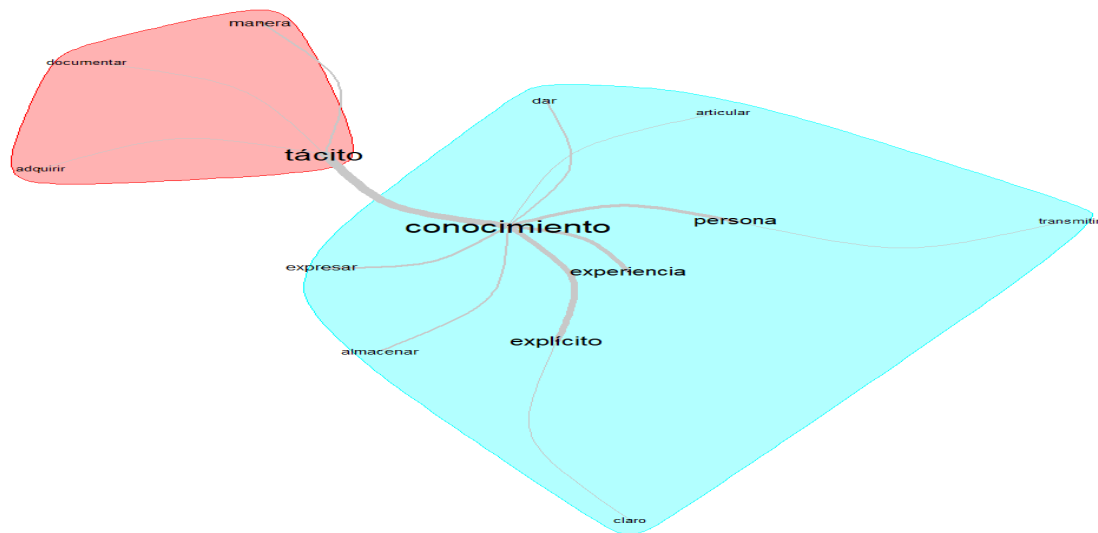
PREGUNTA #3 ¿Qué entiende usted por conocimiento tácito y explícito?

Para esta pregunta se puede concluir que las personas ven relacionado el concepto de explícito como el conocimiento más común y que se ha detectado siempre en las empresas ya que es aquel documentado, procedural y fácil de expresar, tanto así que las mismas inducciones de las empresas se basan en una presentación enfocada a lo explícito. Por otro lado, se evidencia en la **Figura 17** que el concepto de tácito se tiene como un mundo aparte debido a que no se ha logrado comprender y saber llevar dentro de la organización por no contar con herramientas

que lo puedan preservar, capturar y transferir. Se asemeja al estigma con los hemisferios del cerebro que históricamente se ha creído que la persona inteligente es la que desarrolla el hemisferio izquierdo del razonamiento y los números y por el contrario el hemisferio derecho de la creatividad y la imaginación son vistos como personas que cuentan con gustos diferentes.

Figura 17

Entendimiento por conocimiento tácito y explícito



Nota: Elaboración propia por medio del software de análisis de datos textuales

IRAMUTEQ

PREGUNTA #4: ¿Los conceptos de gestión del conocimiento son familiares para usted?

En la **Figura 18** se observa que la mayoría del personal ha escuchado algo sobre los conceptos de gestión del conocimiento, pero se han quedado solo en eso, en una simple mención sin ir más allá de lo que puede llegar a aportar. Un 26.1%

de los encuestados dicen que son conceptos familiares pero que en la empresa no se conocen, lo cual evidencia una falta de implementación y de apoyo desde la organización para introducirse en este tipo de gestión.

Figura 18

Familiarización del concepto de gestión de conocimiento



Nota: Elaboración propia por medio del *Google Forms*

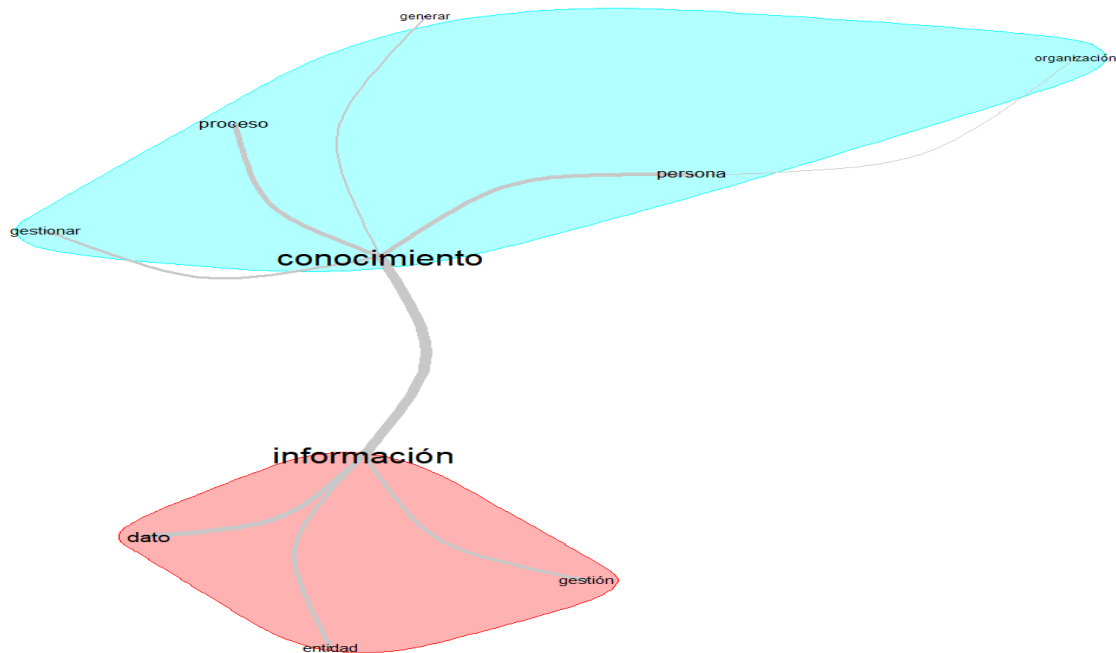
PREGUNTA #5: Qué es lo más importante para Teledellín, ¿gestionar los datos, la información o el conocimiento? ¿por qué?

Para el personal encuestado se refleja en la

Figura 19 tanto la información como el conocimiento tienen el mismo peso, solamente que reconocen que el conocimiento abarca unos procesos que son mucho más amplios y complejos como lo es la gestión, ya que a nivel de peso de palabras se encuentran equilibradas.

Figura 19

Prioridad de gestión entre datos, información y conocimiento



Nota: Elaboración propia por medio del software de análisis de datos textuales

IRAMUTEQ

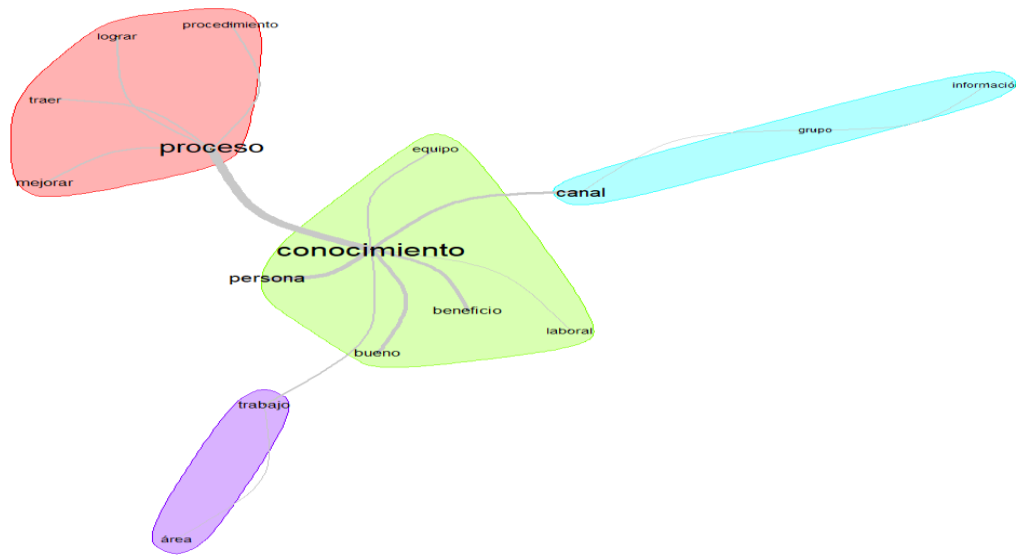
PREGUNTA #6: ¿Qué beneficios piensa que trae la gestión del conocimiento al canal?

La **Figura 20** refleja la importancia que toma la gestión del conocimiento en la entidad y cómo los colaboradores lo perciben positivamente debido a que se vuelve un eje central empezando por los procesos y sus procedimientos que se ven permeados a mejorar, seguido por el trabajo en equipo y grupos interdisciplinarios y por último el Canal en general se ve beneficiado. Aunque la gestión del

conocimiento se evidencia es transversal a todo, los beneficios deben ser más claros y tener un consenso de cuales son para Teledellín, ya que es claro que genera valor, pero no se sabe de qué forma.

Figura 20

Beneficios que genera la gestión del conocimiento



Nota: Elaboración propia por medio del software de análisis de datos textuales IRAMUTEQ

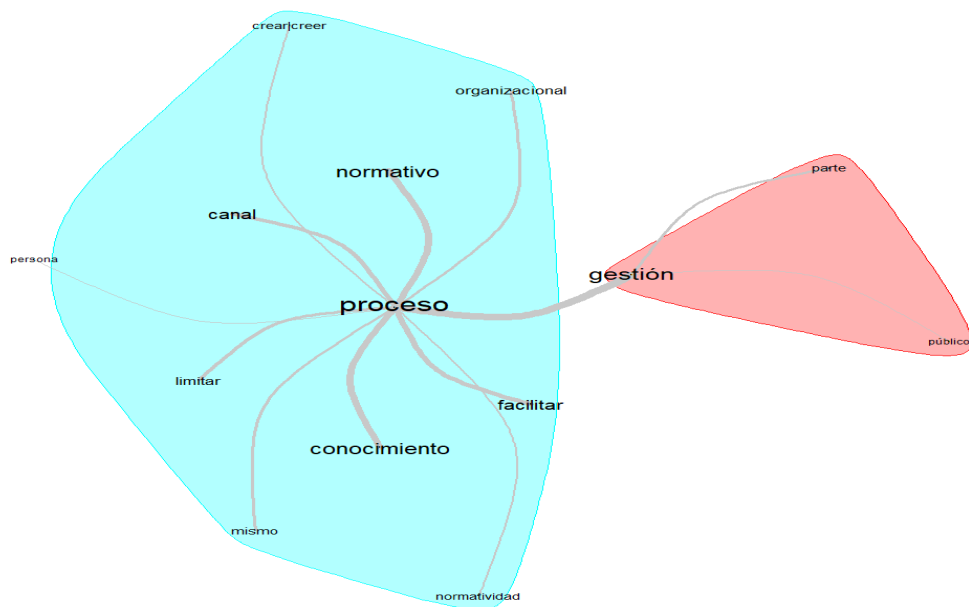
PREGUNTA #7: ¿Cómo considera usted que la parte normativa y organizacional de teledellín facilitaría o limitaría el proceso de gestión del conocimiento?

Para los encuestados en la **Figura 21** la estructura burocrática y normativa con la que cuenta Teledellín restringe la forma en la que se gestionan los recursos para la gestión del conocimiento, ya que dentro del marco normativo la

entidad es de carácter público y se debe analizar hasta qué punto se puede inyectar recursos y contar con el personal, por lo cual se concluye que el concepto burocrático siempre va pesar más por encima de todo modelo de gestión del conocimiento que se vaya a implementar, ya que aunque la norma no cambia tan seguido, si se tiene una rotación en los liderazgos y los poderes que ejecutan la norma y dan la línea en la entidad.

Figura 21

Restricciones de la normativa y temas organizacionales a la gestión del conocimiento



Nota: Elaboración propia por medio del software de análisis de datos textuales

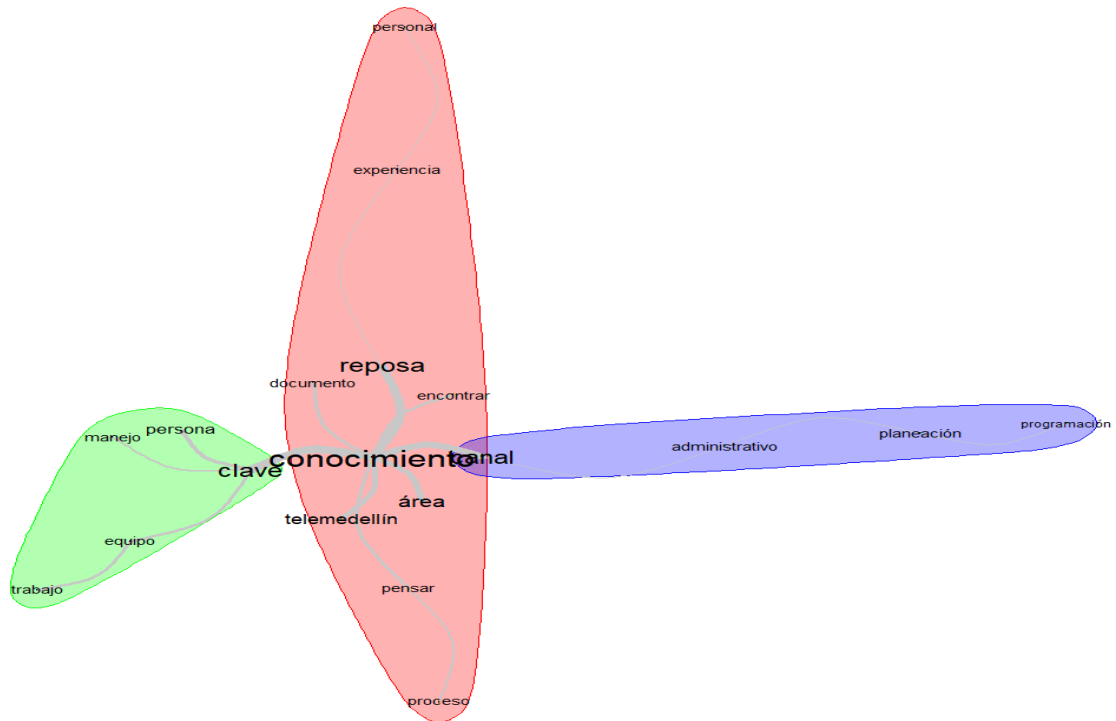
IRAMUTEQ

PREGUNTAS #8: ¿Para usted cuál es el conocimiento clave de teledellín y dónde considera que reposa?

La **Figura 22** evidencia que no se tiene identificado cual es el conocimiento clave del Canal, ya que, aunque mencionan muchos términos como personas, áreas, procesos, documentos, entre otros, que terminan siendo en conjunto un repositorio de conocimiento, no se tiene claridad de ese conocimiento clave que debe preservar, capturar y transferir la entidad entre los colaboradores, para lo cual se debe desde la alta gerencia identificarlo.

Figura 22

Conocimiento clave de Teledellín



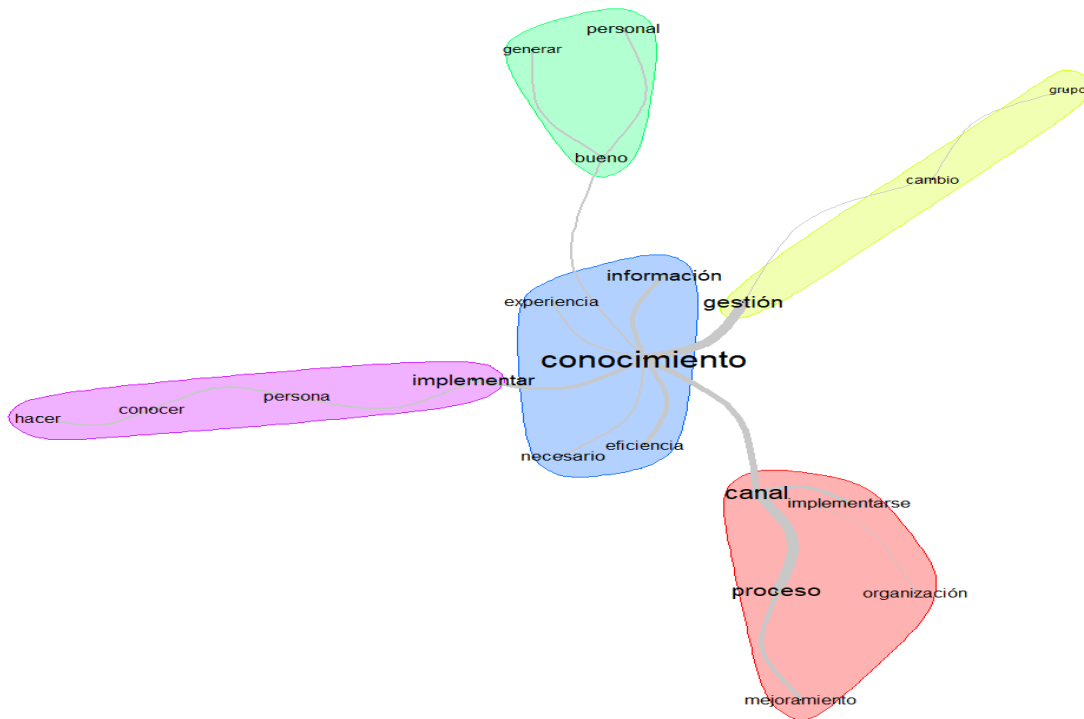
Nota: Elaboración propia por medio del software de análisis de datos textuales IRAMUTEQ

PREGUNTA #9: ¿Considera que la gestión del conocimiento debería implementarse en el canal, por qué?

Se evidencia en la **Figura 23** que el personal encuestado coincide que es importante y que se debe implementar la gestión del conocimiento; mencionan en los principales aspectos que se debe permear, cambiar y mejorar como lo es las personas, la gestión y los procesos, que al unir los tres lo que brinda es mayor eficiencia para el Canal, pero no dicen cómo debería ser o por qué se considera que realmente es importante.

Figura 23

Consideraciones sobre la implementación de gestión del conocimiento



Nota: Elaboración propia por medio del software de análisis de datos textuales

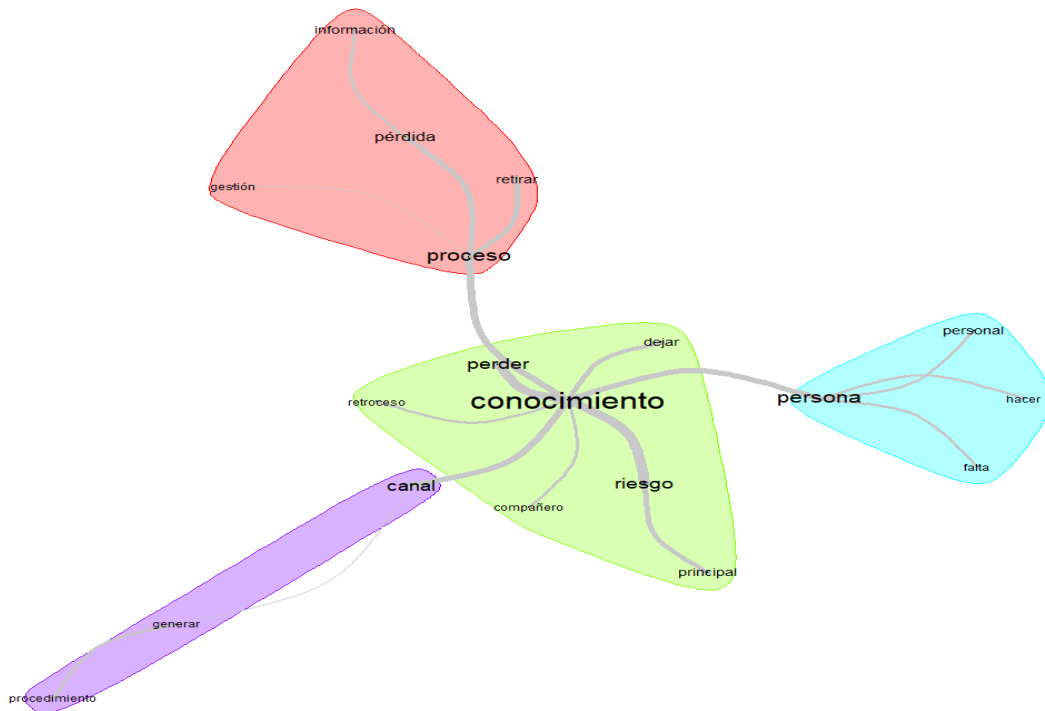
IRAMUTEQ

PREGUNTA #10: ¿Para usted cuál es el principal riesgo de no gestionar el conocimiento en la organización?

Para esta pregunta tal como se observa en la **Figura 24** los riesgos que consideran los empleados que se ven mayormente impactados iniciando por los procesos con la pérdida de información al no saber conservarla y los reprocesos, desde las personas con la rotación del personal y la falta de captura y transferencia del conocimiento y por último desde el Canal en general por no estar a la vanguardia, poca competencia y productividad en el medio.

Figura 24

Riesgos de no gestionar el conocimiento en la organización



Nota: Elaboración propia por medio del software de análisis de datos textuales

IRAMUTEQ

PREGUNTA #11: Seleccione para usted cuáles son las razones por las que no se ha implementado la gestión del conocimiento en el canal

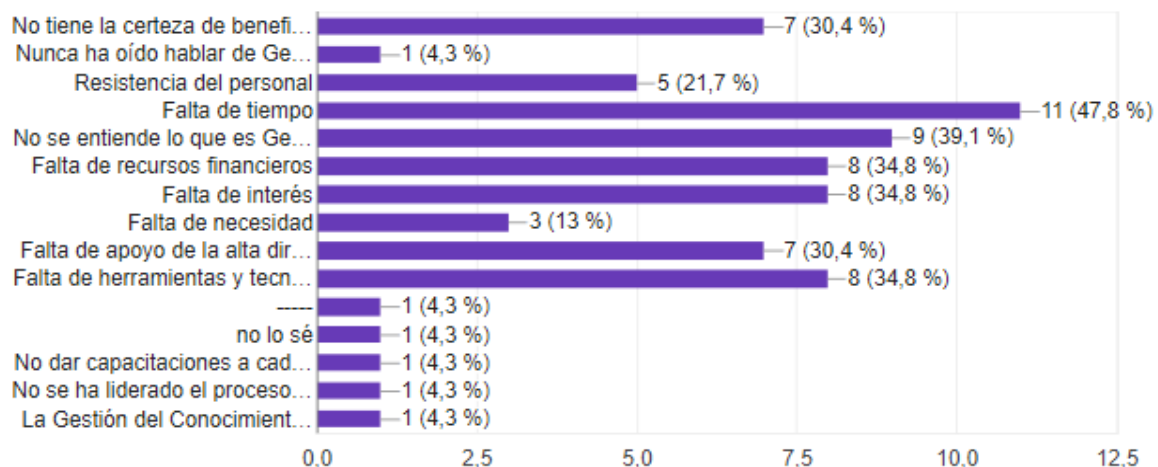
Se observa en la **Figura 25** que las dos principales razones por las cuales no se ha implementado la gestión de conocimiento en Teledellín es falta de tiempo y que no se entiende lo que es gestión del conocimiento, lo que representa una combinación de dos factores preocupantes ante la disposición que tiene la entidad para avanzar en este tema. Se pueden observar otros factores como la falta de recursos e interés que son derivados del desconocimiento de los líderes y los colaboradores del Canal.

Figura 25

Razones de falta de implementación de gestión del conocimiento

11. Seleccione para usted cuáles son las razones por las que no se ha implementado la Gestión del Conocimiento en el Canal

23 respuestas



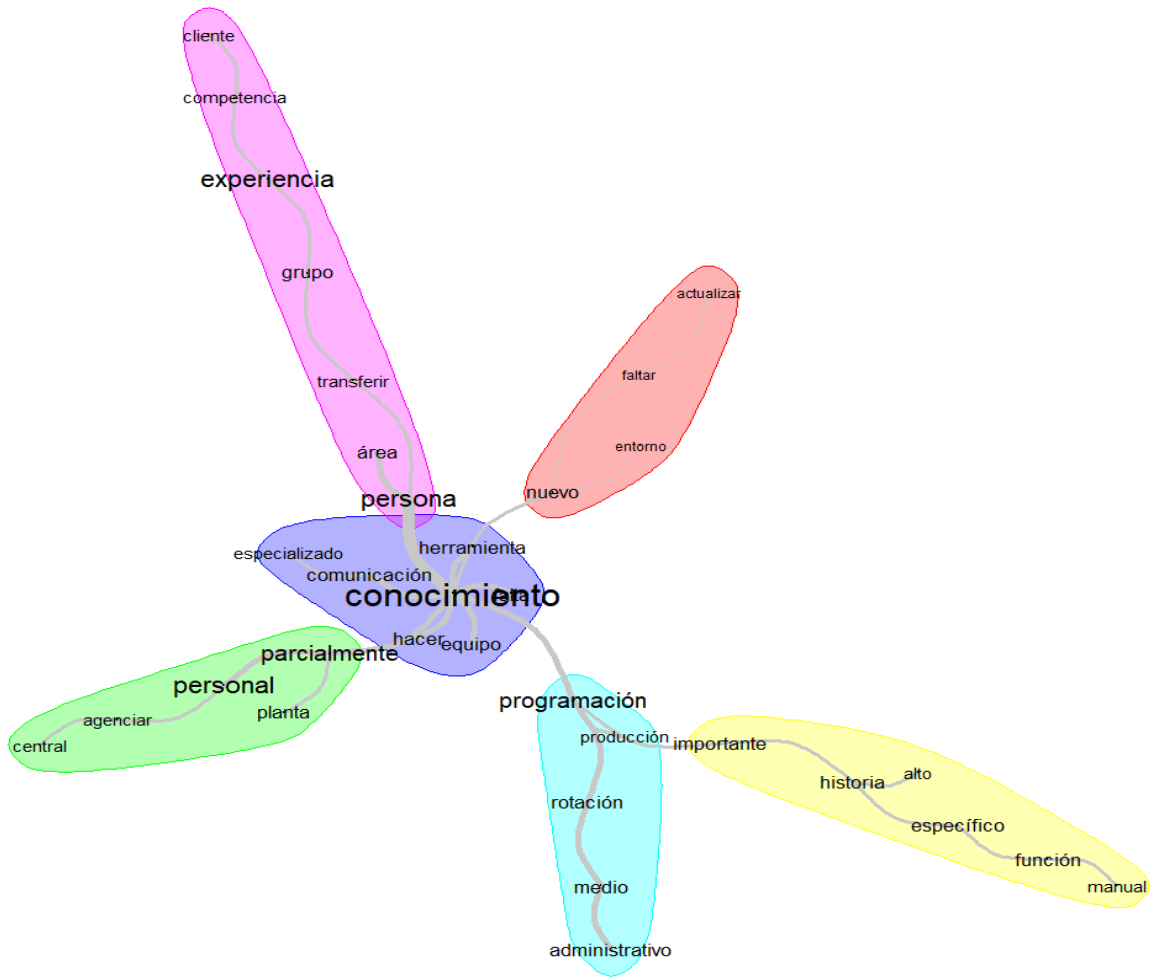
Nota: Elaboración propia por medio del *Google Forms*

4.2. Análisis entrevistas a directivos

La **Figura 26** permite realiza un resumen en general de la entrevista realizada a los diez (10) directivos de área de Teledellín, donde se logra evidenciar que tienen una percepción muy similar a lo que se refiere a gestión de conocimiento para la entidad, debido a que detectan cuales son las áreas que tienen mayor fuga de conocimiento en sus procedimientos y además que hay una correlación en que son claves para entrar a conformar la memoria corporativa de Teledellín como lo son el área administrativa, agencia central de medios, programación y producción, debido al nivel de especificidad de su quehacer y de la historia que se ha creado alrededor de estas. Con base en lo anterior, se desprende el tema del conocimiento especializado y experiencia que se encuentra reposado en las personas y que poco o parcialmente se transfiere a sus grupos de trabajo, que además cuentan con una arista adicional que dificulta la implementación y es la alta rotación del personal.

Figura 26

Taxonomía entrevistas a los directores



Nota: Elaboración propia por medio del software de análisis de datos textuales

IRAMUTEQ

PREGUNTA 1: ¿Considera que la empresa cuenta con las personas, procesos, tecnología e infraestructura suficientes para las actividades relacionadas con el uso, adquisición y transferencia de conocimiento?

La mayoría de los encuestados opina que no se cuenta con ninguno de los conceptos mencionados en la pregunta enfatizando que hace falta especialistas en el tema, nuevos conocimientos, personal calificado, espacios propicios para el desarrollo de conocimiento y mayor soporte tecnológico que apoye el funcionamiento de actividades relacionadas a gestión del conocimiento.

Al ser el NO la respuesta que prevalece por parte de los directores, se puede inferir a que es una autoevaluación que ellos mismos perciben y manifiestan de lo poco que desde sus cargos han aportado a la preservación y transferencia de conocimiento, ya sea por falta de recursos o de voluntad.

PREGUNTA 2: ¿Para usted cuál es el conocimiento clave de la organización que es susceptible de conformar la memoria corporativa de Teledellín y crees que se encuentra identificada y valorada?

Para los directivos encuestados el conocimiento clave de Teledellín se refleja en la parte administrativa y en programación, debido a que son las áreas fundamentales que llevan el soporte de tanto la historia de documentos y toma de decisiones, como el del archivo digital de los contenidos y programas realizados durante los casi 25 años de existencia del canal.

Por otra parte, identifican a aquellas personas de carrera administrativa que llevan laborando desde la creación de la entidad como las personas claves en temas de conocimiento importante pero que no se tiene documentado ni una herramienta que capture toda esta experiencia con la que cuentan por ende no se es valorada.

PREGUNTA 3: ¿Para usted la entidad tiene identificado quienes son los expertos y que tienen el conocimiento crítico de la organización?

Para los encuestados el personal de planta tienden a ser los expertos de la entidad por los años que llevan prestando sus servicios y aprendiendo del día a día. Pero por otra parte también encuentran una falencia en la identificación de colaboradores que sin llevar la cantidad de años que tiene el personal de planta en el canal, han logrado destacarse como líderes y apropiarse de conocimientos específicos que son importantes para el desarrollo de las actividades diarias del canal.

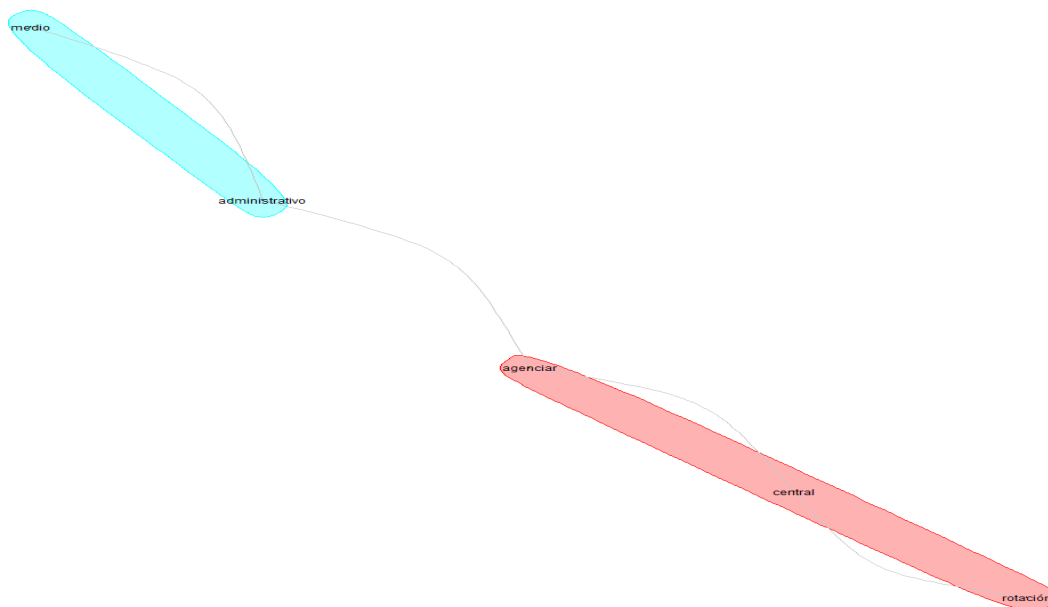
Se puede analizar que para los directores el tiempo laborado es el requisito que tienen para considerar a una persona como experto, dejando al lado habilidades que tienen otros colaboradores muy específicos para el cargo que desempeñan y que no se requiere un gran periodo de tiempo para destacarse e integrarse como conocimiento crítico de la organización.

PREGUNTA 4: ¿Para usted cuál es el proceso con mayor fuga de conocimiento del canal?

Los procesos y como los evidencia la **Figura 27** que tienen mayor fuga de conocimiento son el área administrativa y la agencia central de medios, lo cual, de acuerdo con los encuestados , son áreas con alta rotación de personal, poca capacitación para el óptimo desarrollo de actividades, escaso manejo de herramientas ofimáticas y con colaboradores inexpertos reiteradamente, que terminan siendo un conjunto de factores que generan reprocesos en la entidad y que el mismo personal que llega a estas áreas no desee continuar laborando por las pocas garantías que se le brindan para ejercer sus labores, siendo así que ante la más mínima oferta externa de trabajo renuncian a Teledellín llevándose consigo el conocimiento adquirido.

Figura 27

Procesos con fuga de conocimiento



Nota: Elaboración propia por medio del software de análisis de datos textuales IRAMUTEQ

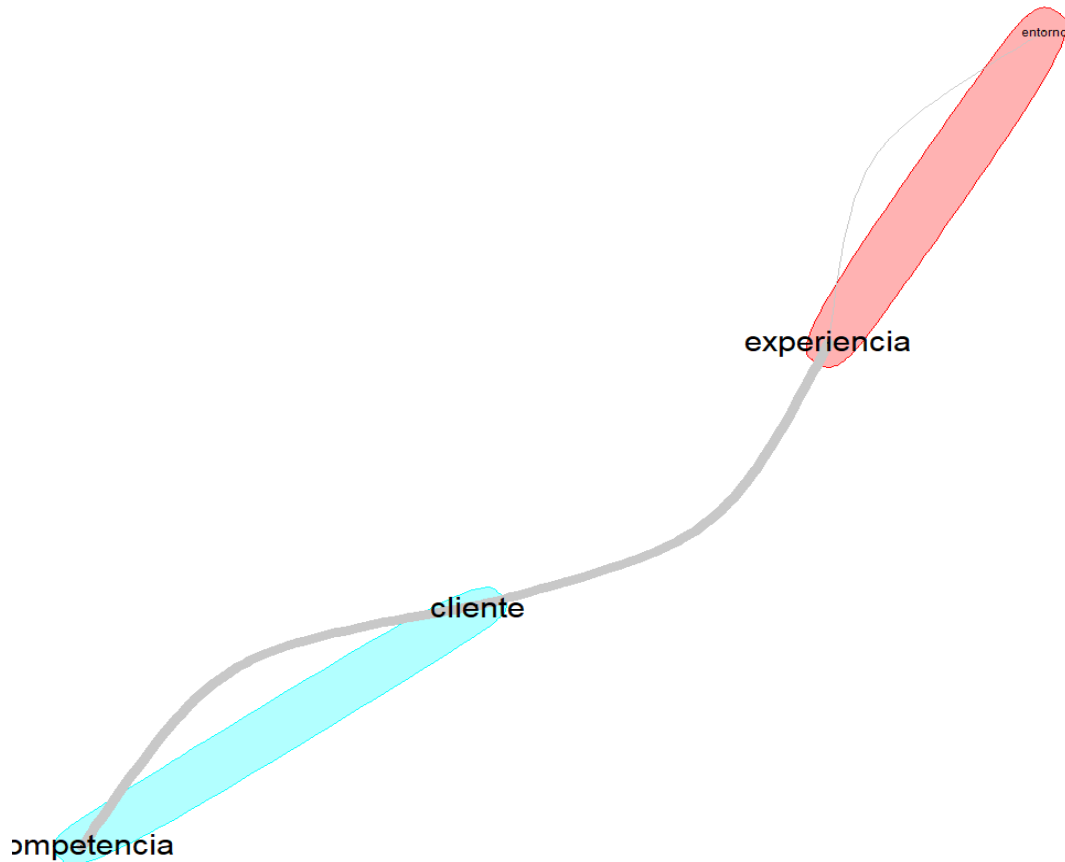
PREGUNTA 5: Teledellín para la mejora de sus procesos, ¿es una organización que aprende de la interacción con el entorno (clientes, proveedores) de otras organizaciones o de su propio proceder y experiencia?

Los encuestados definen según lo reflejado en la

Figura 28 a Teledellín como una organización que aprende mayormente de su misma experiencia debido a su tipo de actividad económica de realización y producción de contenidos audiovisuales de carácter público, por lo cual tiene una cantidad considerable de particularidades que aplican a pocas empresas de este sector. Por otra parte, encuentran a los clientes como agentes de alto flujo y contacto que tras interactuar con ellos generan mucho valor y conocimiento para mejorar los procesos de atención, ya que estos pueden ser tanto los televidentes, proveedores, contratistas, visitantes del parque y visitantes del Tour Teledellín como quienes compran programas, transmisiones, reserva de espacios, alquiler de equipos de alta calidad y pauta. En la parte de competencia se refirieron al canal regional Teleantioquia que es el canal público de la gobernación con el cual se tiene mayor afinidad respecto a normativa, operación y público objetivo, por lo tanto, es visto como una organización a la cual se le debe hacer seguimiento.

Figura 28

Conceptos para mejorar los procesos



Nota: Elaboración propia por medio del software de análisis de datos textuales IRAMUTEQ

PREGUNTA 6: ¿La empresa tiene identificados los conocimientos que se requieren para desempeñar adecuadamente su puesto de trabajo?

Esta pregunta tuvo como resultado unanimidad en la respuesta de los directores de área debido a que hacía poco tiempo de realizada la entrevista se había actualizado por parte de gestión humana el manual de funciones del personal

de planta, por lo cual todos ajustaron las actividades que hacen en su día a día recientemente.

Pero por otro lado también se evidencia que para los directores el identificar conocimientos lo relacionan con los requisitos que se necesitan para cumplir con un perfil profesional de un cargo como lo son los estudios y años de experiencia adquiridos, dejando a un lado una cantidad considerable de componentes que soportan y hacen parte del conocimiento para ejercer un cargo.

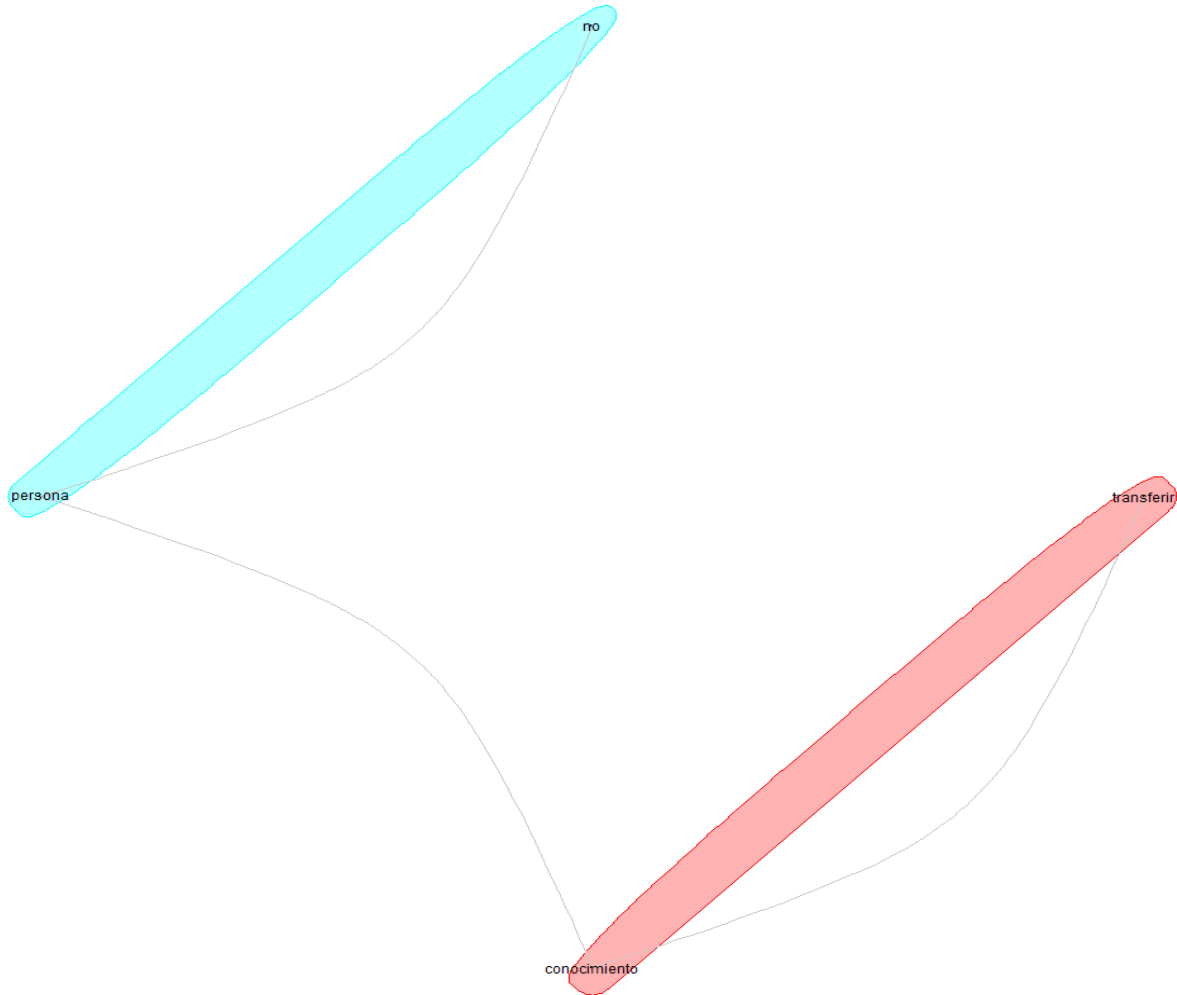
PREGUNTA 7: ¿Lo que sus empleados saben es capturado y transferido a otros trabajadores dentro de la empresa?

Para esta pregunta los directores de área aportaron y se evidencia en la

Figura 29 que desde su labor como jefes las actividades que ejecutan para que los empleados que tienen a cargo comuniquen y entreguen la información con la que cuentan, para lo cual la mayoría cuentan con un grupo primario del área en la que comparten lecciones aprendidas y planifican las actividades a realizar durante esa semana, más no es una estrategia consolidada de capturar y transferir. Se refleja una completa desconexión entre las personas y la transferencia de conocimiento, siendo así dos mundos que poco o nada interactúan evitando así la generación de valor y el capitalizar el conocimiento de Teledellín.

Figura 29

Percepción de captura y transferencia del conocimiento



Nota: Elaboración propia por medio del software de análisis de datos textuales IRAMUTEQ

En general en las entrevistas se puede evidenciar a varios jefes aportando sobre cómo el canal requiere urgentemente una política, modelo o manual que de una directriz sobre cómo se debe identificar esos conocimientos especializados y

experiencias con las que cuenta el personal para ser documentado, difundido, transferido, reforzado, entre otros términos.

Por otro lado, argumentan desde su conocimiento y experiencia, que desde el comité de gerencia han evidenciado como muchos colaboradores de Teledellín restringen el compartir su conocimiento, algunos con tendencias al egoísmo y falta de compañerismo por el constante temor de perder su puesto de trabajo y haciendo referencia a lo visto desde el tema burocrático que es inherente a cada uno de los colaboradores, siendo de esta manera la forma de permanecer en cargos públicos, ya que al no querer ni tener que aplicar procesos de este tipo de gestión del conocimiento, se evitan el tener que participar de actividades de diagnóstico, identificación, intercambio, aseguramiento, protección, valoración, comercialización, creación, difusión, transferencia, adquisición y medición, evidenciando así la necesidad de que se implemente un modelo en la entidad.

4.3. Análisis *focus group*

El focus group se ejecutó tal como se refleja en la **Figura 30** según las condiciones planteadas desde la creación del instrumento y cumpliendo con el objetivo que se tenía de identificar en los mandos medios la percepción sobre gestión del conocimiento, detectar el conocimiento crítico y que estrategias desde su experiencia sentían que se pueden aplicar en la entidad.

Figura 30

Introducción y explicación focus group



Nota: Foto tomada en sesión

Para esto se inició la sesión indicando las condiciones generales del ejercicio y realizando las siguientes preguntas:

¿Qué es gestión del conocimiento para Teledellín?, para lo cual los participantes se tomaron el tiempo máximo de cinco minutos, evidenciándose mayor dificultad y debate para esta respuesta debido a su amplio alcance por el tamaño del Canal al momento de hablar de conocimientos y que al final tuvieron como resultado las siguientes respuestas:

- Utilización de recursos e información en pro de mejorar los procesos y áreas.
- Aunar el conocimiento individual, con la finalidad de tomar decisiones conjuntas en pro de la entidad.

- Análisis de la información respecto a los datos que se tengan para poder replicar a otro.

Se realiza la votación por cada uno de los integrantes de los equipos de cuál fue el aporte más destacado de esta primera pregunta siendo la más acertada según los participantes “Utilización de recursos e información en pro de mejorar los procesos y áreas”.

Se puede analizar que para los participantes la captura y el uso de la información son correlacionados a la gestión del conocimiento ya que lo identifican como el medio por el cual se logran mejorar los procesos y por ende las áreas.

Seguido se realizó la segunda pregunta que correspondía a ¿Para qué le sirve la gestión de conocimiento a Teledellín?, a lo cual se generaron las siguientes respuestas por parte de los participantes:

- Para que el conocimiento de cada uno no se quede guardado si no compartirlo con la entidad.
- Para facilitar la toma de decisiones en pro de la entidad.
- Para poner en práctica el conocimiento utilizando adecuadamente la información, para mejorar los procesos, procedimiento y optimización de recursos.

En esta segunda ronda se realizó de forma más amena y con mayor propiedad por los equipos de hablar sobre el tema, dando grandes aportes al ejercicio y eligiendo como la respuesta más acertada por votación de los presentes “Para facilitar la toma de decisiones en pro de la entidad”.

Se puede evidenciar que las respuestas tienen un factor común y es que el conocimiento debe ser compartido para tomar decisiones más acertadas y que conlleven a mejorar en general la organización, ya que de esta forma hay menos probabilidad de cometer errores del pasado haciendo énfasis a las lecciones aprendidas y la experiencia que durante aproximadamente 25 años ha generado Teledellín

Por último, se pregunta sobre ¿Qué es lo más valioso que debe integrarse a la memoria corporativa de Teledellín?, para lo cual los participantes realizaron un análisis desde su cargo, pero también se interesaron por áreas que identifican de gran valor para la entidad y que deberían conformar la memoria corporativa, para lo cual generaron las siguientes respuestas:

- La historia, la misión y todos los procedimientos.
- La historia de la creación de la entidad, el para qué, el por qué, servicio a los clientes de contenidos para televidentes y procedimientos detallados de cada área con las actividades más específicas que desarrolla.
- Los procedimientos de contratación, elaboración de productos audiovisuales, comercialización, área contable y financiera.

En esta última pregunta todos los equipos concuerdan que todas son válidas y de hecho los dos términos que más se destacaron fueron historia y procedimientos.

Analizando cada uno de estos, la historia se refleja que corresponde a todos los años de experiencia con los que cuenta el canal en el sector audiovisual de Medellín, siendo una ventana de la ciudad hacia el mundo y donde se han ido recopilando muchos aprendizajes desde lo audiovisual hasta lo administrativo, ya que se ha sabido adaptar a los constantes cambios tanto de normatividad como de administraciones, pero que gracias a esa historia se ha logrado avanzar por ende lo ven como de lo más valioso y que se debe preservar, ya que se ha contado con que aún están la mayoría de las personas con las que se creó Teled Medellín pero ya se encuentran al límite de terminar su vinculación con la entidad por temas de pensión.

También se menciona el tema de los procedimientos y unos cuantos específicos de corte administrativo en los que los participantes evidencian falencias por su alta rotación de personal y continúa actualización de conceptos que no se encuentran preservados en ningún documento y que son absorbidos por la persona encargada y no se socializa entre los compañeros.

Para terminar con la sesión del *focus group*, entre todos los participantes se realizó una lluvia de ideas sobre posibles estrategias de gestión del conocimiento que les gustaría que hicieran parte de un modelo que aportará a la preservación de la memoria corporativa de Teled Medellín, para lo cual se mencionaron las siguientes:

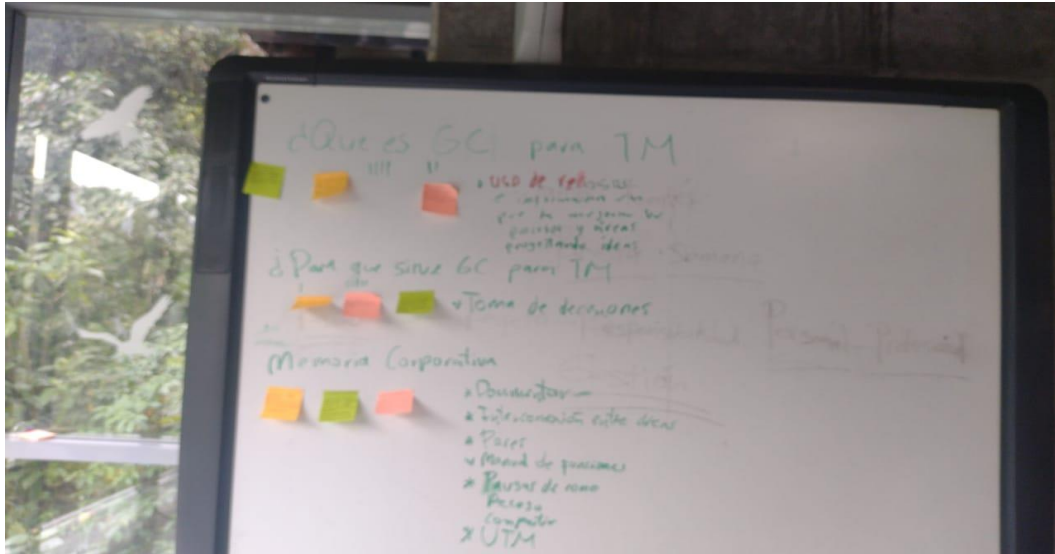
- **Universidad TM:** Se trataría de un módulo en el cual se integrarán las diferentes capacitaciones y habilidades internas con las cuales debe contar el personal para desempeñarse como colaborador de Teled Medellín.

- **Pausa del Conocimiento:** Espacio en el cual los expertos del canal ya sea en sus funciones diarias o en otros tipos de conocimientos que tengan lo puedan compartir con los compañeros y de una forma dinámica no de carácter de capacitación.
- **Documentación:** Se trataría de documentar todos esos procedimientos o actividades que no son tan visibles pero que aportan al funcionamiento diario de la entidad.
- **Intercambios entre áreas:** Es un intercambio de personal por ciertos periodos de tiempo en el cual aprenden funciones de otras áreas.
- **Manual de funciones:** Se evidencia una falencia en el manual de funciones de los cargos medios bajos de Teledellín en los que no se reflejan las actividades que realmente se realizan en el día a día.
- **Pares:** Contar con una persona par que conozca tanto las funciones del funcionario como las de compartir las que él tiene para así tener dos personas que sepan realizar una actividad específica.

Se termina la sesión como se evidencia en la **Figura 31** con comentarios por parte de los participantes los cuales en general les pareció un ejercicio muy enriquecedor y de mucho valor para Teledellín y en un futuro la implementación de un modelo de gestión de conocimiento.

Figura 31

Resumen de sesión de focus group



Nota: Foto tomada en sesión

En conclusión, se puede evidenciar que los funcionarios que actúan como mandos medios en la organización, son quienes tienen mayor cercanía a los procesos y por ende se enfrentan a las dificultades que atrae el no contar con un modelo de gestión de conocimiento para Teledellín, tanto así que, sin conocer mucho del tema, han tenido una gran correlación todos sus aportes y comentarios con el modelo que se propone.

Es de resaltar las diferentes estrategias que proponen ya que se encaminan a operaciones y procesos mismos de este tipo de gestión, pasando por la adquisición y captura, llevándolo hasta la transferencia y repositorio; lo que evidencia que, desde el pilar de personas y cultura, los funcionarios de Teledellín tienen la capacidad y las características necesarias para adoptar un modelo de gestión de conocimiento y que sea de fácil implementación.

5. Propuesta modelo gestión de conocimiento para Teledellín

Para la construcción de la propuesta del modelo para la preservación de la memoria estratégica de Teledellín, se tuvieron en cuenta diferentes elementos que se identificaron como aportantes y de gran valor, empezando por los modelos que se consultaron desde la teoría de gestión de conocimiento que ayudaron a identificar algunos conceptos que podrían ser constitutivos de este modelo o cuales eran las áreas que aportan a soportar el modelo, los procesos de gestión de conocimiento para llegar al proceso de preservar pero que al futuro no se quede solo en preservar sino que se pueda divulgar, socializar y transferir dentro de Teledellín. Se tuvo en cuenta igualmente diferentes factores que sirvieran como insumos y que generaran mayor afinidad posible como lo son la idiosincrasia, la actividad económica, la burocracia del sector público, opiniones de los funcionarios de la entidad, la historia, los problemas a los que se enfrenta, entre otros elementos que enriquecieran dicho modelo.

Desde los objetivos estratégicos del trabajo de grado se definió el orden ideal para desarrollar y ejecutar un cronograma que tuviera actividades que aportaran a la consecución de la propuesta del modelo, iniciando por la identificación de modelos de gestión de conocimiento implementados en otras organizaciones de carácter tanto público como privado, ya que de ambos se adoptan elementos que se podrían incorporar y ajustar según el tamaño y alcance de la entidad. Seguido de esto se requería caracterizar el conocimiento que se considera como estratégico

existente en el Canal ya que esta información daría la directriz de qué camino tomar y que fuera el más acertado, ya que, al escuchar y encuestar a los funcionarios de la organización, se obtiene una materia prima muy valiosa. Por último, se realiza una correlación entre la teoría y lo expuesto por los colaboradores de Teledellín, tal combinación otorga los componentes necesarios para construir definitivamente el modelo de gestión para preservar el conocimiento estratégico de la entidad.

Una vez se obtuvo toda la información antes mencionada, se realizó el análisis de que estrategias de gestión del conocimiento cumplían con las características y funcionalidad necesaria para ser replicada en el modelo de Teledellín que tiene como objetivo final llevar a que la entidad se vuelva más eficiente y competitiva, ya que el conocimiento de Teledellín es diverso, variado, está en diferentes personas y tiene diferentes formas, no todos los colaboradores tienen que asimilarlo ni aprehenderlo de la misma manera, por lo cual se debe emplear estrategias que apliquen a la dinámica de la entidad. En busca de encontrar el soporte teórico se realizó la revisión de textos y documentos entre los cuales se encontró el artículo *What's Your Strategy for Managing Knowledge* escrito por (Morten , Nitin, & Thomas, 1999), en el cual se plantean las estrategias de codificación y personalización como aquellas que brindan mayor facilidad de aplicar al momento de almacenar, codificar y reutilizar el conocimiento. Para Teledellín aplican al modelo adecuadamente debido a que todo el conocimiento que está en las personas se desea expresar en documentos y replicar en otras personas, desde la codificación se obtiene el beneficio de almacenar bases de datos de fácil consulta y amigables, por otro lado, desde la personalización se da la interacción por medio

de un vínculo directo que se crean entre los funcionarios para compartir sus conocimientos y experiencias. Es importante aclarar que, dentro de las estrategias de gestión del conocimiento, no se determina cuál de ellas implementar, las organizaciones deben adoptar ambas estrategias, determinando cuál de ellas es la principal y cual apoyará el resto de los procesos.

Es por ello que se propone un modelo de tres etapas, la primera etapa de adquisición de conocimiento donde se van identificar cuáles son los elementos constitutivos que existen en Teledellín, iniciando por la documentación que genera en su operación la entidad y que debe quedar dentro de manuales, instructivos, guías, procedimientos y que va constituir la memoria corporativa, esta técnica se presenta debido al análisis realizado en la aplicación de los instrumentos de entrevista y cuestionario.

El intercambio de personal entre las áreas surge desde la necesidad de la interacción y formación de los funcionarios en otros campos sin ser necesariamente su fuerte, en conocer qué actividades ejecutan los compañeros, sus funciones, responsabilidades y como aporta a la obtención de los objetivos del Canal. Igualmente surge como la posibilidad de trasladar ese conocimiento de un individuo a un amplio grupo de personas que puedan realizar las acciones que de este colaborador en algún que se ausente laboralmente.

La actualización del manual de funciones surge por dos razones, la primera es para revisar las actividades que se realizan en los diferentes cargos de la entidad debido a que han pasado muchos años y la dinámica del mercado ha exigido que estos puestos hayan evolucionado dejando atrás ciertas funciones e incorporando

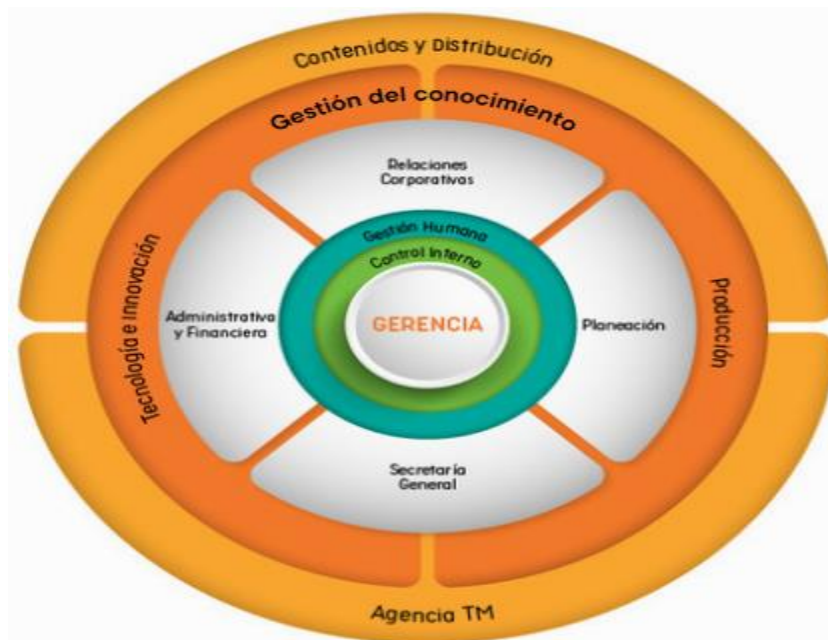
a su vez otras que no se tienen descritas. Por otro lado, se requiere integrar las habilidades adaptivas y las características especiales que debe tener el personal que esté trabajando, debido a que no solo los conocimientos se deben destacar sino la personalidad y como aporta desde su comportamiento al Canal.

Es importante definir la gestión de conocimiento como se ilustra en la

Figura 32 como área debido a la fuerza que se le otorga desde la alta dirección para tener protagonismo y éxito en las actividades a realizar, por lo tanto, se debe crear como un proceso transversal a la entidad con el conocimiento expresado tanto en forma tácita como el explícito.

Figura 32

Propuesta de organigrama con el área de gestión del conocimiento



Nota: Elaboración propia

La segunda etapa expone cómo se va preservar ese conocimiento y alienado a las actividades de gestión humana, se deben construir unos mapas de conocimiento para poder identificar desde cada uno de los cargos cual es el conocimiento que debe existir dentro de ellos, que es lo que los funcionarios deben saber para poder desempeñar exitosamente su cargo y su rol, también se debe hacer un análisis de brechas que permite saber efectivamente que es lo que está sucediendo con las personas que actualmente ocupan los cargos en Teledellín y a partir de ahí crear unos planes de formación, proyección y de sucesión, para el cual el tema de formación es identificar esos expertos que tienen el conocimiento estratégico y luego darles las herramientas y los incentivos para formar a sus compañeros. Por otra parte, está la proyección del conocimiento que refleja el alcance que tienen todas las enseñanzas y cómo y cuánto tiempo se debe usar y actualizar. Y por último se encuentra el proceso de sucesión que va de la mano a la renovación del personal y el plan de jubilación del personal principalmente de carrera administrativa que están prontos a cumplir los requisitos.

La estrategia de pares tiene la particularidad de incluir tanto la estrategia de codificación como la personalización, debido que al momento de reunirse los colaboradores a compartir su conocimiento van a generar un contacto directo que permite una mayor absorción de conocimiento y, por otro lado, deben diligenciar un formato creado desde el sistema de gestión de calidad de manera explícita donde se deje evidencia de toda la información entregada a su compañero y la retroalimentación que se está generando durante el ejercicio.

Las pausas de conocimiento es el espacio más agradable y ameno que se propone en el modelo debido a la flexibilidad y cercanía que tiene con los funcionarios de la entidad, ya que por medio de este los colaboradores van a sentirse continuamente capacitados en diversos temas que pueden ser referentes a actividades del Canal o sobre conocimientos y habilidades con la que cuentan los compañeros y sirve para el día a día. Este espacio dará un estatus a los que participen debido a que el expositor sería visto como un referente y experto en el tema presentado, por lo tanto, tiene todo el potencial para que sea de fácil implementación y de gran valor. Este ejercicio aporta a la gestión del conocimiento en los procesos de transferencia y divulgación del mismo, ya que los expertos entregarán su conocimiento de forma asertiva y en un lenguaje fresco de fácil entendimiento, y por otro lado los asistentes a estas pausas recibirán una capacitación continua y generando nuevo conocimiento.

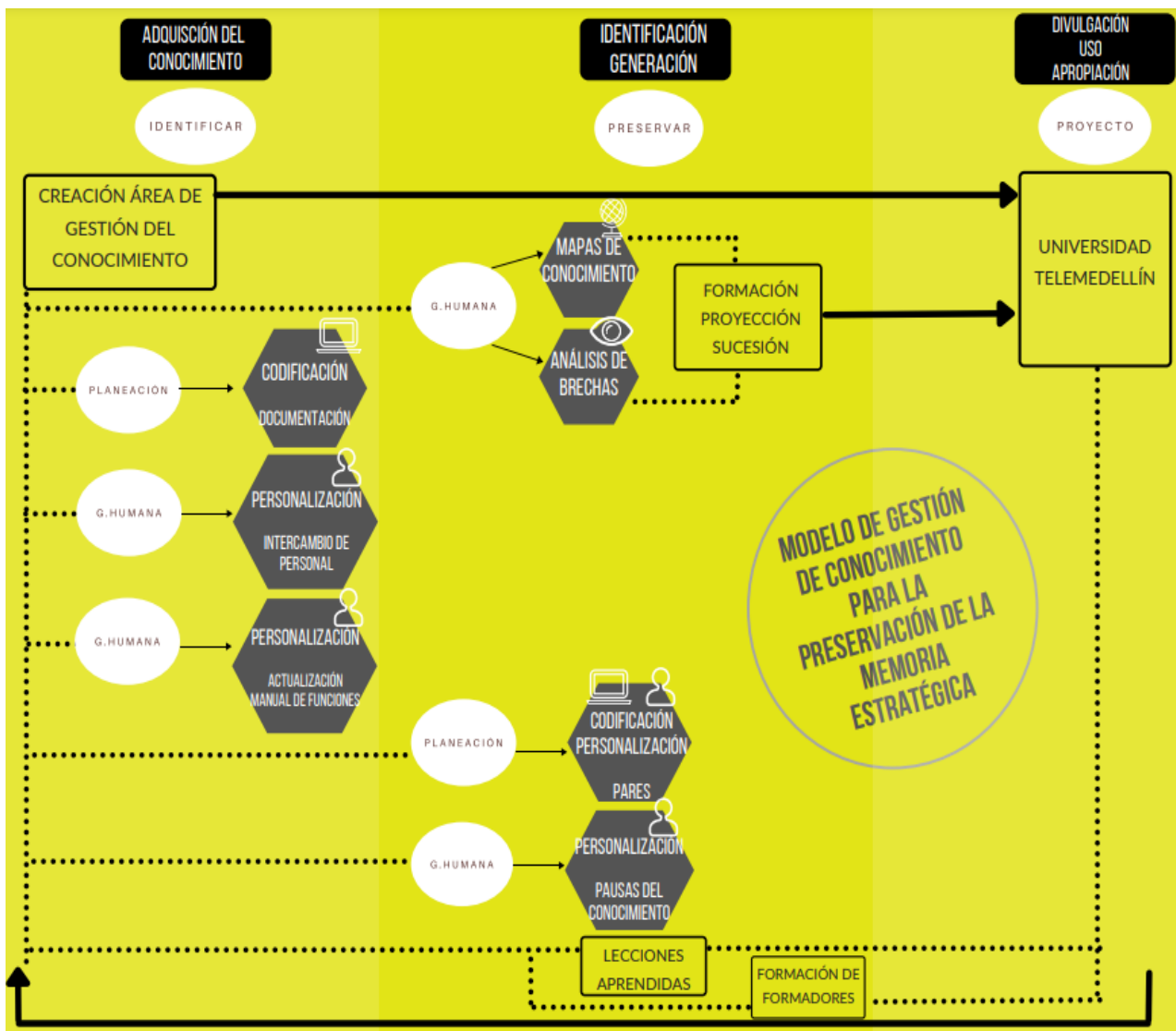
La estrategia de lecciones aprendidas, aunque llevan 25 años generando conocimiento y mejorando ciertas actividades con base a estas experiencias de los funcionarios en sus labores, se deben a empezar a generar, documentar y aportar a la memoria corporativa para que posteriormente se usada por los empleados para desarrollar sus labores. Este ejercicio se puede realizar con base en guías para contar historias como lo es *storytelling*, el cual convierte el contar una historia en una narrativa simple en un arte para el relato, ya que tiene la capacidad de conectar emocionalmente y lógicamente al público presente, llegando así a tocar tanto lo instintivo como lo racional.

En el ítem de formación de formadores, se deben identificar a los expertos de Teledellín que puedan entregar y enseñar a otras personas de la entidad, transmitiendo su conocimiento y lo que saben y eso se pueda poner a disposición de los compañeros para que mejore la calidad laboral y la eficiencia operativa.

Por último, se propone el proyecto de Universidad Teledellín, espacio donde el conocimiento identificado, explícito y preservado pueda ponerse en uso para permitir a Teledellín generar nuevo conocimiento sobre el que se tiene, esto es un proceso que no se debe quedar solo en esas tres etapas, sino verse como un proceso cíclico para realizar una retroalimentación continua y en constante revisión y actualización.

Figura 33

Modelo de gestión del conocimiento para la preservación de la memoria estratégica de Teledellín



Nota: Elaboración propia por medio de la herramienta CANVA

En el modelo que se presenta en la

Figura 33 se recogen todos los elementos evidenciados durante toda la recopilación de información y dando un orden lógico que está acorde a la operación de Teledellín.

Aunque este es el modelo inicial propuesto, se puede llegar a identificar que otros procesos se pueden integrar o incorporarse, madurar el conocimiento en Teledellín, cómo se puede valorar este conocimiento, y como realmente este modelo de gestión de conocimiento aportará a Teledellín a preservar la memoria corporativa y la generación de nuevo conocimiento que pueda permitir al Canal convertirse un referente a nivel local y nacional

Para la validación del modelo de gestión de conocimiento propuesto para Teledellín se realizó una entrevista con el Coordinador de Proyectos Especiales de Teledellín, debido a que es un experto del área de Planeación y es el encargado de la transformación digital de la entidad, por lo cual este tipo de gestión permea la mayoría de actividades que realiza. Durante su validación encuentra acorde el modelo a la dinámica de la organización por su facilidad de comprender y poder ejecutar las actividades que se plantean. También encuentra interesante el concepto de ser cíclico y de la creación de nuevo conocimiento, ya que, para él la generación de productos audiovisuales y su distribución en las diferentes plataformas tienen un ritmo acelerado de cambio y el modelo que se vaya implementar debe contar con ese elemento de renovación y fácil adaptación.

Por otra parte, desde Teledellín se ha iniciado la implementación del ejercicio de pares, ya que encuentran en esta primera actividad una solución óptima y un buen primer paso en temas de buenas prácticas de gestión de conocimiento el

identificar qué persona es el par de otro en la organización y cómo se deben intercambiar el conocimiento que poseen desde sus labores, para lo cual cuentan con un formulario con las preguntas que se pueden observar en la **Tabla 5**.

Tabla 5

Preguntas pares cargos críticos

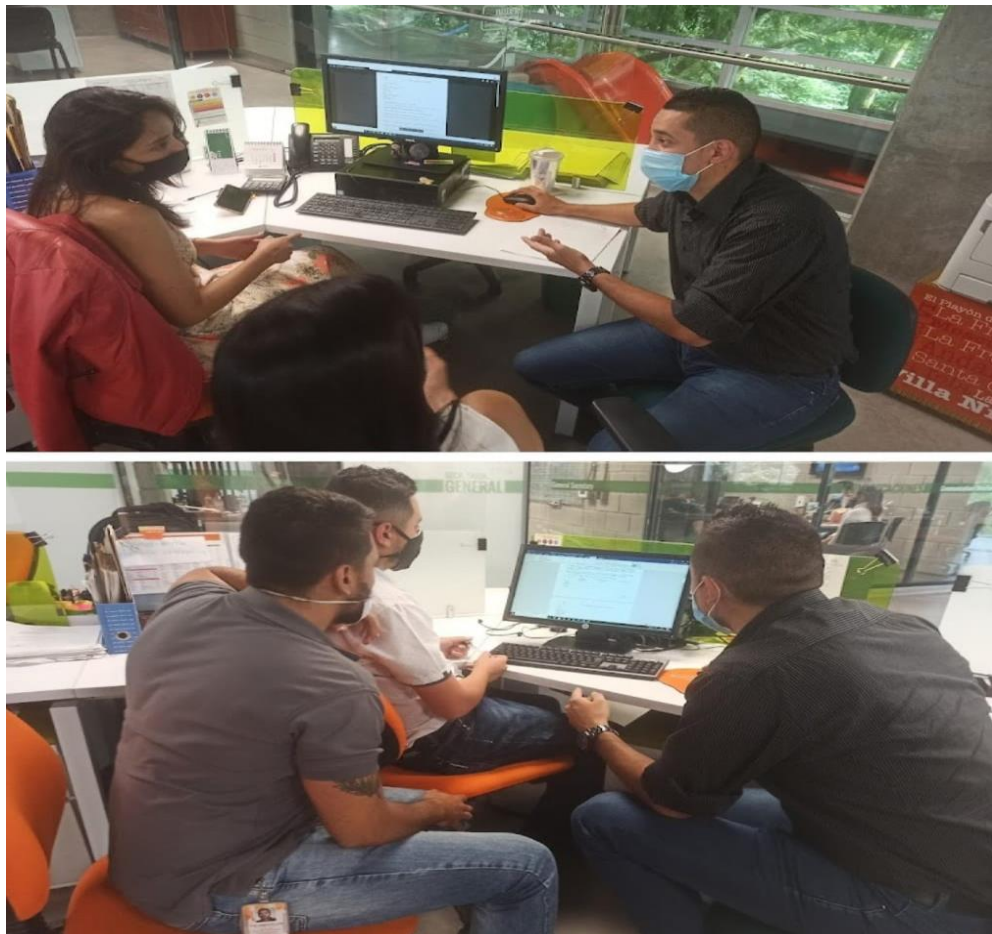
CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PARES
CONOCIMIENTO	CONOCIMIENTO EXPLÍCITO	*Detalle las principales funciones
	CONOCIMIENTO TÁCITO	
PERSONAS	CONOCIMIENTO CLAVE	*Requerimientos de capacitación
CULTURA	BARRERAS CULTURALES	*Detalle los usuarios internos y externos con los cuales se intercambia información
PROCESOS	PRESERVAR	*Manuales, instructivos y procedimientos utilizados en el desarrollo de las funciones *Relacione proyectos que haya formulado para el cumplimiento misional de la entidad *Relacione los contratos que tienes asignado y su estado.
	ESTANDARIZACIÓN	
TECNOLOGÍA	HERRAMIENTAS	*Recursos, sistemas de información utilizados y bases de datos
	FORMATOS	
ORGANIZACIÓN Y BUROCRACIA	FLUJOS	*Informes obligatorios a rendir y presentarse, periodicidad, fechas y fuente de información
	APRENDIZAJE	

Nota: Elaboración propia

Se han realizado reuniones de pares con los cargos medios y que cuentan con el conocimiento estratégico que genera mayor valor en el canal, iniciando por procesos como planeación, jurídica y administrativa. Tal como se observa en la **Figura 34**, el ejercicio se realiza entre dos funcionarios que se considera por la entidad que tienen correlación en sus labores y se cuenta con el apoyo desde planeación como mediador y quien da línea de cómo realizar el diligenciamiento del formato.

Figura 34

Reunión pares cargos críticos



Nota: Foto tomada en sesión de pares

La guía para la socialización de pares de cargos críticos contiene los siguientes aspectos que apuntan a las categorías de análisis:

- Contexto sobre las principales funciones, actividades y resultados obtenidos, contextualizado sobre con que personal se tiene mayor interacción y trabajo en conjunto.
- Detalle las principales funciones y requerimiento de capacitación.
- Detalle los usuarios internos y externos con los cuales se intercambia información.
- Informe detallado de actividades y recursos utilizados.
- Relacione las bases de datos, sistemas de información o plataformas utilizadas en el desarrollo de sus funciones, objetivo de esta, usuarios y clave de acceso.
- Relacione los manuales, instructivos y procedimientos utilizados en el desarrollo de las funciones.
- Relacione los informes que deben presentarse, periodicidad, fechas y fuente de la información.
- Relacione programas, estudios y proyectos que haya formulado para el cumplimiento misional de la entidad.
- Relacione los convenios o contratos que tiene asignado y el estado, cuando aplique.

En el modelo de gestión de conocimiento propuesto para preservar la memoria corporativa de Teledellín se pueden resaltar varios puntos positivos como lo son la cantidad de expertos que se encuentran en la entidad y que pueden brindar diferentes tipos de conocimientos a los funcionarios, el proyecto de Universidad Teledellín para la formación interna generando nuevo conocimiento y certificando las habilidades del personal que va interactuar con este, la capacidad que tiene la entidad para documentar e integrar a su sistema de gestión de calidad todos los instructivos, manuales, procedimientos, guías, entre otros elementos que son bien salvaguardados y de fácil acceso para todo el personal.

Por otra parte, se evidencia falencias en el tema de actualización de manual de funciones ya que recae únicamente en el área de gestión humana que no cuenta con la capacidad en personal y de gestión para desarrollar tan ardua tarea. Seguido a esto y que van de la mano son el análisis de brechas que existen entre los cargos de la entidad y la caracterización de los mapas de conocimiento para tener una visión clara de cual es aquel conocimiento que debe considerarse estratégico e incorporarse a la memoria corporativa.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

- Se cumple con el objetivo general del trabajo de grado respecto a proponer un modelo de gestión del conocimiento que permita a Teledellín preservar el conocimiento estratégico empleando procesos de este tipo de gestión, para lo cual aportaron a la consecución de este objetivo desde la revisión bibliográfica, pasando por la metodología y los instrumentos de medición, hasta llegar al análisis de la información recolectada y la esquematización del modelo.
- Desde el objetivo específico de identificación de modelos de gestión de conocimiento empleados en otras organizaciones se logran encontrar modelos que han sido exitosos y aplicados en otras entidades teniendo en cuenta la idiosincrasia de cada una de estas organizaciones pero que tenían conceptos muy similares a los que aparecen en Teledellín, especialmente en las que entidades públicas latinoamericanas, lo cual permitió recopilar elementos y bases para la creación del modelo a la medida de Teledellín.
- Para el segundo objetivo estratégico se logra realizar por medio de las categorías de análisis la caracterización del conocimiento existente de Teledellín, todo a través de tres (3) instrumentos de recolección de

información los cuales debido a su metodología eran intuitivos y de fácil ejecución para lograr la participación masiva de los funcionarios para responder las diferentes preguntas, lo cual permitió la captura de los términos y conceptos necesarios que posteriormente analizados darían la directriz de que tipo de estrategias del conocimiento aplican para la entidad.

- Los componentes que buscaba en el tercer objetivo estratégico y que al final constituyeron el modelo propuesto fueron elegidos por tener mayor correlación con la dinámica de la empresa, siendo así la codificación y la personalización las estrategias de mayor cercanía y capacidad de apoyar el logro de la implementación de dicho modelo.
- Los impactos que se evidencia se han generado en Teledellín debido a la ausencia de un modelo de gestión del conocimiento que aporte a preservar la memoria corporativa es una gran cantidad de reprocesos y la ineficiencia operativa continúa debido a la alta rotación de personal.
- Se logra detectar por medio de los instrumentos de medición que el conocimiento clave se encuentra en varios niveles, en los cuales al momento de priorizar se detecta que el conocimiento administrativo toma mayor peso en comparación con los demás procesos.
- Las herramientas del conocimiento que se definieron por su capacidad de aportar a la gestión de la entidad fueron la documentación, el

intercambio de personal entre áreas, la actualización de manual de funciones, generación de mapas de conocimiento, análisis de las brechas, ejercicio de pares y pausas del conocimiento.

- Se detecta que Teledellín se enfrenta a una serie de barreras culturales por la naturaleza de ser una entidad de carácter público, por lo cual se define como estrategia para lograr la preservación del conocimiento el identificar a aquellos expertos del Canal e incentivar la divulgación de su conocimiento en espacios propicios para su confort y mayor cercanía.
- Con el modelo de gestión de conocimiento propuesto se da lineamientos a la preservación de la memoria estratégica lo cual podría asegurar el mejoramiento en la eficiencia administrativa en todos los procesos y la retención de aquellos funcionarios que debido a su alto nivel de desempeño son factores claves para las labores del Canal.
- Los hallazgos permiten concluir que Teledellín tiene la capacidad de implementar un modelo de gestión de conocimiento con alta probabilidad de éxito, esto debido a que con base en los pilares del conocimiento, en el ítem de personas cuentan con unos funcionarios altamente calificados que pueden aportar, desde los procesos se observa un robusto sistema de gestión de la calidad que tiene la capacidad de soportar todo el tema de documentación, desde la

cultura se refleja un llamado ADN de Teledellín que es transversal a todos los empleados por lo que es un tema que ayuda a la fácil implementación del modelo y por último es una organización que siempre se encuentra a la vanguardia de la tecnología y la transformación digital de sus procesos.

- La validación realizada desde el área de planeación al modelo de gestión de conocimiento propuesto, da una fuerte directriz y reflejo de que desde la alta dirección se busca preservar el conocimiento y en un futuro a mediano plazo lograr contar con este modelo implementado, ya que al ser el área que dirige tanto el organigrama como los procesos de la entidad, pueden tener la capacidad de implementar y desarrollar las actividades propuestas.
- Como resultado del presente trabajo de grado, se propone en el modelo la Universidad Teledellín, la cual surge como el lugar final donde va reposar todo el conocimiento que se genera desde las áreas y que se debe certificar y motivar a los funcionarios a entrar a ejecutar el estudio de los diferentes módulos con los que contara esta herramienta y la elaboración de un certificado a nombre de la persona que realice la evaluación.
- En el modelo existen actividades de interacción persona a persona, tácito a tácito, que van encaminadas a disminuir las barreras culturales dentro de la entidad que impide la relación de gestión del

conocimiento. Desde talento humano deben emprender actividades de sensibilización para el logro del objetivo, para que las personas entreguen el conocimiento.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda para futuros trabajos de grado en continuidad de este tema realizar una mayor revisión de modelos de gestión de éxito aplicados a tanto empresas públicas como privadas.
- En trabajos futuros se debe tener en cuenta al personal de cargos de nivel inferior como lo son los funcionarios de servicios generales, asistentes técnicos, entre otros, ya que las opiniones e información que ellos contienen va de la mano con la ejecución del día a día del Canal y reflejando problemáticas que se pudieron escapar para su análisis en el trabajo de grado.
- Elaborar un instrumento de mayor convocatoria y participación para analizar a mayor escala las problemáticas de la entidad y las opiniones de los colaboradores.
- Realizar la lectura del modelo propuesto y tratar de implementar este ciclo de preservación, transferencia y ciclo del conocimiento.
- Implementar el modelo y adjuntar a otros procesos institucionales.
- Aportar a transformación digital, fortaleciendo la GC enfocado en las necesidades reales de la entidad.

Referencias

- Alfaro, G., & Alfaro, V. (2009). Modelo de Gestión del conocimiento para la pequeña y mediana empresa. *Revista Sotavento*.
- Andersen, A. (1999). *KMAT (Knowledge Management Assessment Tool)*. London.
- Andersen, A. (1999). *Modelo de Gestión del conocimiento de Arthur Andersen*.
- Arambarri, J. (2012). *Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo*.
- Arias, E. (s.f.). *Diccionario de dudas*. Obtenido de <https://www.diccionariodedudas.com/etimologia-de-tecnologia/>
- Artículo 6° Decreto 4369 de 200. (2006). Obtenido de <https://www.ustarizabogados.com/porvenir/images/decretos/Decreto4369de2006.pdf>:
<https://www.ustarizabogados.com/porvenir/images/decretos/Decreto4369de2006.pdf>
- Batista, F. F., & Matos, F. (2014). Knowledge management in public administration: Brazil versus Portugal.
- Berardi, A. (2015). *Motivación laboral y engagement*. Argentina.
- Bertalanfy, L. (1952). *Problems of Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Boisot, M. (1998). *Knowledge Assets, Oxford*. Oxford University Press.
- Bustelo, C., & Amarilla, R. (2001). *Gestión del conocimiento y gestión de la información*.
- Cegarra Navarro, J. G., & Martínez Martínez, A. (2017). *Gestión de conocimiento. Una ventaja competitiva*.
- Codina Bonilla, L. (1993). *Sistemas d'informació documental*. Barcelona: Editorial Pòrtic.
- Coffre, R. (2003). *State of art in Knowledge Management Systems*.
- Daghfous, A., Belkhodja, O., & Angell, L. (2013). Understanding and managing knowledge loss.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Harvard Business School Press.
- Desouza, K. (2011). *Una introducción a la gestión del conocimiento*. Nueva York: Neal-Schuman Publishers Inc.
- Dombrowski, C., Kim, J., Deso, K., Baloh, P., Papagari, S., Braganza, A., & Jha, S. (2007). *Elements of innovative cultures*. The Journal of Corporate Transformation.

- Drucker, P. (1993). *Post- capitalist Society*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Galinsky, C. (2000). Terminology and Knowledge Representation. *KnowTech*.
- Garzón Castrillón, M. (2004). *Como impulsar la innovación intraempresarial en organizaciones que aprenden*. Universidad & Empresa.
- Grayson, C., & O'Dell, C. (1998). *Mining your hidden resources*. Across the Board.
- Guevara, J., & Lara, C. (2012). *Sistema de gestión de conocimiento para apoyar el trabajo de grupos de investigación*. Tecnura.
- Harari, O. (1997). *Flood your organization with knowledge*. Management Review.
- Henao Calad, M., Riviera Montoya, P., & Uribe Ochoa, B. (2017). *Procesos de gestión del conocimiento y procesos de gestión de la propiedad intelectual: un marco conceptual integrado*. Ad-Minister.
- Henao, M. (2009). *La gestión del conocimiento y la inteligencia corporativa*. Medellín.
- Hoyos, J. (2019). *Gestión del conocimiento en la industria gráfica de la ciudad de Medellín*. Medellín.
- <http://www.gestiondelconocimiento.com>. (s.f.). Obtenido de Gestión del Conocimiento:
<http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Islam, Z., Rahman, M. H., Hasan, I., & Kifle, H. B. (2014). Organizational Culture and Knowledge Transfer: Evidence From the Brunei Public Organization Employees.
- Joyanes, L. (2004). *Innovaciones Tecnológicas y Sociedad del Conocimiento*. Lisboa: Doctorado en Engenharia Informática UAL.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). *Knowledge of the firm, combinative capacities, and the replication of technology*. Organization Science.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2003). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm 8TH*.
- Lenin, V. (1947). *The State and Revolution, Essentials of Lenin*.
- Malhotra, Y. (1998). *Knowledge management for the new world of business*.
- Marulanda, C., & López, M. (2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*.
- Marx, C. (1946). *El capital. Crítica de la economía política*.
- Máynez, A., Cavazos, J., & Nuño, J. (2012). *La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia del conocimiento tácito intra-organizacional*. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28nspe/v28nspea11.pdf>

- Milton, N. (2007). *Knowledge acquisition in practice: a step by step guide*. Londres: Springer.
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008
- Molina, J., & Serra, M. (2012). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Morten, T., Nitin, N., & Thomas, J. (1999). *What's Your Strategy for Managing Knowledge?* Harvard.
- Mouzelis, N. (1991). *Organización y Burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. Barcelona: Península.
- Muñoz Seca, B., & Riverola, J. (1997). *Gestión del conocimiento*.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge-creating company*. Harvard Business Review.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). *The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation*. California management review.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). En *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press, Primera edición.
- Omotayo, F. (2015). Gestión del conocimiento como una herramienta importante en la gestión de la organización: Una revisión de la literatura. *Publicación 1238 Biblioteca de Filosofía y Práctica*.
- Palmer, I., & Dunford, R. (1996). *Conflicting uses of metaphors: reconceptualizing their use in the field of organizational change*. Academy of Management Review.
- Pérez, M., & Gutiérrez, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones*. Ediciones TREA.
- Piaget, J. (1989). *The Piaget bibliography*. Ginebra: Jean Piaget Archives foundation.
- Polany, M. (1969). *Knowing and being*. Chicago: University of Chicago Press and (UK) Routledge and Kegan Paul.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2001). *Administrando el conocimiento*. México.
- Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- RAE, R. A. (2001). *Diccionario de la lengua Española vigésima segunda edición*. Madrid.
- Raudeliūnienė, J., Davidavičienė, V., & Petrusevičius, R. (2018). *Factors influencing knowledge retention process: case of Lithuanian armed forces*. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(3), 1104-1124.

- Sánchez, A. (2010). Una aproximación ontológica al modelado de conocimiento en los dominios de planificación. *Universidad Complutense de Madrid*.
- Sánchez, M. (2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*.
- Sanguinetti, J. (2005). *El conocimiento humano: una perspectiva filosófica*. Madrid: Ediciones Palabra.
- Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes.
- Schreiber, G., Akkermans, H., Anjewierden, A., De Hoog, R., Shadbolt, N., Van de Welder, W., & Wielinga, B. (2000). *Knowledge Engineering and Management. The commonKADS methodology*. MIT.
- Silva, F., & Lahera, Y. (2006). *Conocimiento organizacional: la gestión del conocimiento de los recursos y el capital*.
- Silva, T. C., Couto, R. M., De Sá Freire, P., Dandolini, G. A., & De Souza, J. A. (2017). *Knowledge Governance (GovC): The State of the Art about the Term*. Santa Catalina: University of Pittsburgh.
- Soto, A., & Barrios, N. (2006). *Gestión del conocimiento. Parte II. Modelo de gestión por procesos*. ACIMED14.
- Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica*. Harper & Brothers.
- Tiwana, A., & Nonaka, I. (2003). *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*. Pearson Education. USA.
- Ulrich, D. (1997). *Human resources champions*. Boston: MA Harvard Business School Press .
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. México: FCE.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano (Séptima Ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Wiig, K. (1994). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking-how People and Organizations Create, Represents and Use of Knowledge*.
- Wiig, K. (1997). *Knowledge management: where did it come from and where will it go*. Expert systems with applications .
- Wit-de Vries, E., Dolsfma, W., Van Der Windt, H., & Gerkema, M. (2019). Knowledge transfer in university–industry research partnerships: a review.

Anexo A. Gestión del Conocimiento en la Administración Pública: una mirada crítica

A. Artículo revista La Tekhne n°108

B. Constancia ponencia modelo de gestión de conocimiento

Tipo de producto de Propiedad Intelectual	Categoría de producto MinCiencias	Anexar
Derecho de Autor	Generación de Nuevo Conocimiento Artículos Indexados	
	Apropiación social del conocimiento Artículos divulgación	1
	Generación de Nuevo Conocimiento Libros o Capítulos de libro de investigación	
	Apropiación social del conocimiento libro de divulgación	
	Apropiación social del conocimiento Ponencias Nacionales o Internacionales	1
Nuevas creaciones y software	Generación de Nuevo Conocimiento Patente	
	Resultados de actividades de investigación, desarrollo e innovación Registro de Productos	
Derecho de Autor	Resultados de actividades de investigación, desarrollo e innovación Registro (Software, videos, multimedias, etc.) Generación de empresas	
	Apropiación social del conocimiento Premios nacionales o internacionales primer puesto	
	Resultados de actividades de investigación, desarrollo e innovación Regulaciones o normas	