



Institución
Universitaria
Reacreditada en Alta Calidad

Innovación Tecnológica con
Sentido Humano

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

**Modelo de gestión del conocimiento para la Empresa de Vivienda de Antioquia
(modalidad Profundización)**

Laura Marcela Zapata Caro

Director (a):

Diana María Montoya Quintero

Ph. D en Ingeniería de Sistemas e Informática

INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO

FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MEDELLÍN, COLOMBIA

2025

Modelo de gestión del conocimiento para la Empresa de Vivienda de Antioquia

Modalidad Profundización

LAURA MARCELA ZAPATA CARO

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

Magíster en Gestión de Organizaciones

Director (a):

Diana María Montoya Quintero

Ph. D en Ingeniería de Sistemas e Informática

INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO

FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MEDELLÍN, COLOMBIA

AÑO 2025



No son la fuerza ni la inteligencia las que aseguran la permanencia de una persona, una organización o una especie, sino la humilde capacidad de observar el entorno, aceptar el cambio y reinventarse. En un mundo donde todo fluye y nada permanece, adaptarse no es un signo de debilidad, sino de profunda sabiduría. Sobrevive quien aprende, quien transforma el error en lección, la incertidumbre en oportunidad, y el conocimiento en acción significativa

Charles Darwin



Institución
Universitaria
Reacreditada en Alta Calidad

Innovación Tecnológica con
Sentido Humano

Agradecimientos

Quiero agradecerle la ejecución de este trabajo de grado a mi Familia por el amor y la confianza, a la Empresa de Vivienda de Antioquia por abrirme las puertas y aportar para que este proyecto se materializara, al instituto tecnológico metropolitano por todos sus aportes académicos y finalmente al Señor Andrés Camilo Berrio Rodríguez y a la señora Lina Marcela Martínez Camacho por creer en mí y ser un soporte incondicional en mi Vida.

Resumen

En la presente investigación, se abordó la importancia del diseño de un modelo de gestión del conocimiento adaptado a la Empresa de Vivienda de Antioquia (VIVA), con el fin de fortalecer la eficiencia, la sostenibilidad y la continuidad de los procesos organizacionales. El estudio surge ante la ausencia de un modelo en la entidad lo que ha ocasionado reprocesos, pérdida de información y dificultades en la transferencia del saber institucional principalmente debido a la alta rotación de personal. Metodológicamente, el presente trabajo se desarrolló bajo un enfoque mixto, en la primera fase se realizó una revisión documental y comparativa de los principales modelos teóricos de gestión del conocimiento con énfasis en el modelo de Probst, Raub y Romhardt., Posteriormente, se aplicaron encuestas y entrevistas a directivos y colaboradores de VIVA, con el fin de diagnosticar las barreras, fortalezas y oportunidades para la gestión del conocimiento. Con base en estos hallazgos, se diseñó un modelo adaptado al contexto institucional que integra dimensiones tecnológicas, culturales y organizacionales. Finalmente, el modelo fue validado mediante talleres participativos, cuyos resultados deben interpretarse como una contribución práctica a la mejora continua y a la consolidación de una cultura de aprendizaje organizacional en el sector público específicamente en VIVA , donde la gestión del conocimiento se presenta como un eje estratégico para la innovación, la sostenibilidad y la generación de valor público.

Palabras clave: Gestión Conocimiento, cultura, organización, procesos, administración, recursos, ser humano, valor, sostenibilidad.

Abstract

This research addressed the importance of designing a knowledge management model for process sustainability, taking into account each company's priority for permanence and commercial growth in its environment, with the goal of successfully remaining in the commercial world. Given the current situation, it is motivating and challenging to create strategies to strengthen procedures and this avoid deviations that impede growth, reprocessing and non-compliance with the goals set by senior management, for the reasons mentioned above, it is essential to design a model that allows for a balance point in the processes, for a specific case of this degree project which is the "Housing Company of Antioquia-VIVA", who currently do not have a knowledge management model, VIVA is an industrial and commercial company of the departmental order whose objective is: "to reduce housing gaps through comprehensive actions of social housing and habitat in the urban and rural context, in the Department of Antioquia or the country, there is a need in this company for stability in its contracting processes that guarantee the correct execution of the different projects in the 125 Municipalities of the Department of Antioquia.

Keywords: *Knowledge Management culture, organization, processes, administration, resources, human being, value, sustainability*

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos	4
Resumen.....	5
Abstract	6
Lista de Figuras.....	9
Lista de Tablas.....	10
Glosario	11
Introducción.....	12
Planteamiento del Problema	16
Antecedentes	19
Justificación	30
Pregunta de Investigación.....	39
Objetivos	40
Objetivo General.....	40
Objetivos Específicos	40
Marco Legal.....	41
Marco Teórico	44
1. Modelos de Gestión del Conocimiento.....	50
1.1 Modelo SECI.....	50
1.2 Componentes del Modelo SECI:	51
1.3 Modelo Wiig	52
1.4 Modelo Broker	52
1.5 Modelo de Probst, Raub y Romhardt	52
1.6 Modelo de Andersen	53
1.7 Modelo de Gestión del Conocimiento de Zack (1999)	53
1.8 Modelo de Boisot (2002) – I-Space.....	54
1.9 Elementos Claves del Modelo I-Space	54
1.10 Modelo de Firestone & McElroy (2009) – Segundo Ciclo de la GC.....	55
1.11 Modelo de Gestión Basado en Comunidades de Práctica (Wenger):.....	56
1.12 Modelo de Aprendizaje Organizacional (Senge).....	56

1.13	Modelo de Capital Intelectual (Edvinsson y Malone)	57
1.14	Modelo de Gestión del Conocimiento Basado en Procesos (ISO 30401)	57
1.15	Modelo Li, Clark y Sillince	57
1.16	Modelo Al-Ahbabi, Singh, Singh Gaur y Balasubramanian	58
1.17	Modelo Díaz Piraquive, Medina García y González Crespo	58
1.18	Modelo de gestión del conocimiento de los 7 círculos (The 7-Circle KKM)	59
	Diseño Metodológico	63
2.	Variables Críticas de los Modelos de Gestión del Conocimiento	67
2.1	Mapas de relación términos.	73
2.2	Variables relacionadas con la gestión del conocimiento	76
3.	Definición de variables Asociadas a gestión del Conocimiento	79
3.1	Análisis de Resultados de Encuestas Fase I	88
3.2	Análisis de Resultados de Encuestas Fase II	114
3.3	Análisis Co-ocurrencia	118
3.4	Flujo desde "Fuentes de Conocimiento" hacia códigos específicos	123
3.5	Barreras para la Gestión del Conocimiento	123
3.6	Prácticas efectivas" para gestionar el conocimiento	124
3.7	Herramientas tecnológicas	124
3.8	Actores clave en la GC	124
3.9	Hallazgos Clave del Diagnóstico	125
4.	Diseño del Modelo de Gestión del Conocimiento Adaptado a la Empresa De Vivienda De Antioquia Viva	125
4.1	Hallazgos Clave del Diagnóstico	133
4.2	Modelo Propuesto para Viva	136
5.	Validación y Ajuste del Modelo con Directivos y Colaboradores de Viva	146
5.1	Metodología de validación del modelo de Gestión del Conocimiento para VIVA	148
5.2	Resultados de la Retroalimentación	151
5.3	Plan Piloto de Implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento en VIVA	154
6.	Conclusiones y Recomendaciones	156
6.1	Conclusiones	156
6.2	Recomendaciones	158
7.	Referencias	160

Lista de Figuras

Figura 1 Estructura Organizacional	34
Figura 2 Producción científica Anual	69
Figura 3 Documentos por país	71
Figura 4 Revistas o fuentes con más con tres o más de tres publicaciones	72
Figura 5 Tipo de documento	73
Figura 6 Mapa de términos relacionados con gestión del conocimiento	74
Figura 7 Mapa de términos relacionados con la gestión del conocimiento	75
Figura 8 Análisis de respuestas	89
Figura 9 Nube de palabras	92
Figura 10 Nivel de satisfacción pregunta	93
<i>Figura 11</i> grado de satisfacción pregunta 5	94
Figura 12 grado de satisfacción pregunta 6	96
Figura 13 grado de satisfacción pregunta 7	97
Figura 14 grado de satisfacción pregunta 8	99
Figura 15 grado de satisfacción pregunta 9	100
Figura 16 Grado de satisfacción pregunta 10	102
Figura 17 grado de satisfacción pregunta 11	104
Figura 18 grado de satisfacción pregunta 12	105
Figura 19 grado de satisfacción pregunta 13	107
Figura 20 grado de satisfacción pregunta 14	108
Figura 21 grado de satisfacción pregunta 14	110
Figura 22 Análisis de Diagrama de Sankey	121
Figura 23 Modelo Propuesto de factores de Gestión del Conocimiento	140
<i>Figura 24</i> Diagrama de Hipótesis de GC	145

Lista de Tablas

Tabla 1 Algunas Definiciones de Gestión del Conocimiento.....	47
Tabla 2 Algunos Modelos de gestión de conocimiento.....	61
Tabla 3 Datos Generales	68
Tabla 4 Tipos de Documentos.....	68
Tabla 5 Análisis Estadístico	94
Tabla 6 Análisis Estadístico	95
Tabla 7 Análisis Estadístico	96
Tabla 8 Análisis Estadístico	98
Tabla 9 Análisis Estadístico	99
Tabla 10 Análisis Estadístico	101
Tabla 11 Análisis Estadístico	102
Tabla 12 Análisis Estadístico	104
Tabla 13 Análisis Estadístico	106
Tabla 14 Análisis Estadístico	107
Tabla 15 Análisis Estadístico	108
Tabla 16 Análisis Estadístico	110
Tabla 17 Códigos Atlas ti.....	116
Tabla 18 Códigos Con Mayor Frecuencia.....	119
Tabla 19 Principales variables de la Gestión del Conocimiento	130
Tabla 20 Modelo de gestión de conocimiento	132
Tabla 21 Cuadro Comparativos componentes modelo GC.....	133
Tabla 22 Respuestas por Cargos	147
Tabla 23 Metodología de Validación	148
Tabla 24 Resumen de calificaciones por variable (escala 1–5).....	151
Tabla 25 Retroalimentación y recomendaciones	153
Tabla 26 Actividades plan piloto.....	154
Tabla 27 Indicadores de Evaluación.....	155

Glosario

Este glosario tiene como propósito proporcionar definiciones claras y concisas de los términos más relevantes dentro del marco teórico y metodológico de la investigación. Al comprender estos conceptos, se facilita la interpretación de los modelos, estrategias y procesos involucrados en la estructuración de un sistema de gestión del conocimiento efectivo para VIVA.

A continuación, se presentan los términos fundamentales que permitirán una mejor comprensión del estudio y servirán como referencia en el análisis y aplicación del modelo propuesto.

GC: Gestión del conocimiento:

VIVA: Empresa de Vivienda de Antioquia

CO: Cultura Organizacional

Modelo SECI: socialización, externalización, combinación, internalización

RH: Recurso Humano

MGO: Maestría en Gestión de Organizaciones

DNP: Departamento Nacional de Planeación

(MinTIC): Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Minsalud: Ministerio de Salud y protección Social

IA: Inteligencia Artificial

CO: Cultura Organizacional

Introducción

En los últimos años se ha producido un cambio trascendental en el cual el crecimiento de las economías y las empresas se ve impulsado por el conocimiento y las ideas más que por los recursos tradicionales, las Empresas del sector público dependen del capital Humano no solo para la sostenibilidad en el tiempo sino también para la generación de Valor, para estas no existen activos más importantes que las personas y su conocimiento, ya que el comportamiento del entorno competitivo hace que las organizaciones tengan cada día retos más complejos para alcanzar los objetivos propuestos, una de las maneras para afrontar estos desafíos es en la medida que se pueda transformar el aprendizaje individual en conocimiento organizacional para mantener y generar valor agregado a los diferentes procesos de la empresa. (Acosta & Gutiérrez, 2020)

De esta forma el conocimiento organizacional actualmente según (Hernández Silva & Martí Lahera, 1993) es considerado un pilar fundamental para el desempeño ya que está implícito en todos los procesos de las organizaciones, para (Valdés, 2019) el conocimiento es la capacidad de actuar, procesar e interpretar información para generar más conocimiento o dar solución a un determinado problema ya que este es considerado un pilar fundamental para la toma de decisiones para los directivos, pues es primordial contar con información que se transforme en conocimiento cuando está bien estructurada, así mismo la gestión del conocimiento permite sacar el máximo provecho para la transferencia de las experiencias y lecciones aprendidas en los diferentes procesos de la organización, permitiendo la reducción del tiempo, los reprocesos y las inejecuciones por medio de la toma de decisiones acertadas, ya

que la transferencia del conocimiento está ligada con el aprendizaje, estrategias, experiencias del día a día, capacitaciones entre otras. (Zapata Álvaro & Murillo Guillermo, 2009)

Dado lo anterior, el presente trabajo de Maestría en Gestión de Organizaciones se enfocó en la estructuración de un modelo de gestión del conocimiento para la Empresa de Vivienda de Antioquia-VIVA que mejore la eficiencia y eficacia en los procesos claves de planeación y ejecución de proyectos, reduciendo los retrocesos causados por la alta rotación de personal y que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización, dado que en la actualidad en VIVA no se cuenta con ninguna iniciativa o propuesta para la creación, transferencia y gestión del conocimiento, por tal razón es motivador y retador estructurar elementos que fortalezcan las diferentes áreas de la entidad como la administrativa y financiera, planeación, proyectos, jurídica, talento humano, gestión organizacional, centro de pensamiento entre otras, y así evitar las desviaciones que impidan el crecimiento, los reprocesos y el no cumplimiento de las metas trazada en plan de desarrollo 2024-2027, se suma también la importancia de iniciar un proceso de transferencia de conocimiento a través de un modelo de gestión del conocimiento en dicha organización, donde la generación de ventajas competitivas proviene de su Recurso Humano pues el conocimiento se ha convertido en un recurso fundamental para el éxito de las organizaciones, ya que las empresas que pueden gestionar su conocimiento de manera efectiva con las ventajas competitivas y significativas.

En la búsqueda de referentes bibliográficos se encontró que empresas del sector público gracias a la implementación de diferentes modelos de gestión del conocimiento han logrado

aumentar su desempeño, fomentar la innovación y aumentar la satisfacción de sus empleados al superar las brechas de información y comunicación, ya que al aprovechar al máximo el conocimiento de sus colaboradores les permitió estabilizar procesos y obtener ventajas competitivas.

Una Investigación realizada por (Aguilera Adriana & Espinal María, 2018) cuyo interés era evidenciar las prácticas de gestión del conocimiento en tres grandes empresas, indica que estas son acciones lógicas y continuas que enseñan la forma de hacer algo y como transfórmalo en novedoso, como referente se basó en 3 grande empresas cuyos resultados son altamente positivos, pues indican que las diferentes entidades pueden reformular sus estrategia, incrementar la productividad, apostarle a la innovación, así mismo implementar el tema de cultura organizacional permitiendo convertirlas en entidades consolidadas y generadoras de valor.

Adicional (Jurado-Zambrano & Valencia Upegui, 2021) en un estudio de caso en una entidad del sector público colombiano presenta los resultados de la implementación de un modelo de gestión del conocimiento y refirma las diversas variables como la cultura organizacional, la tecnología, la estructura organizacional y el liderazgo como factores fundamentales en la entidad y destaca los beneficios para las organizaciones al superar los inconvenientes de accesibilidad a la información, colaboración entre funcionario, a su vez resalta también la importancia de la innovación para lograr una ventaja competitiva relacionadas con los planes estratégicos.

De lo anterior se observa una iniciativa de interés por el sector público, tomando como caso de estudio la empresa “VIVA”, organización que en la actualidad no cuenta con ningún tipo de metodología, modelo o iniciativa para la gestión del conocimiento, a finales de 2023 VIVA inicio con una pequeña política en todo el tema de transferencia de conocimiento, pero con el cambio de gobierno y la alta rotación de personal no permitieron que esta iniciativa se concretar, siendo indispensable entonces proponer un modelo para la entidad que permita estabilizar los procesos y que ante cualquier situación se pueda recurrir a este y a su vez permita **capturar, organizar, compartir y utilizar el conocimiento** de manera efectiva, las veces que sea necesario.

Dentro de esta propuesta se hace una revisión de los modelos existentes en búsqueda de la adaptación de las necesidades de la organización, en este sentido, el estudio de caso se abordó en investigaciones donde el tema central sea la gestión de conocimientos, modelos de gestión de conocimiento y los enfoques en diferentes empresas ya que según (Pérez & Urbáez, 2016) es fundamental como punto de partida analizar algunos modelos de gestión de conocimiento con el fin de visualizar su estructura para tener la posibilidad de decidir cuál modelo se puede utilizar para el análisis de la gestión en la organización propia y especifica a su visión y misión.

Planteamiento del Problema

En el contexto actual, las organizaciones públicas enfrentan retos que las llevan a evaluar su capacidad de gestión para cumplir con lo propuesto agregando valor mediante un uso eficiente de los recursos, estas entidades enfrentan desafíos significativos en la gestión de sus recursos y en la prestación de servicios eficientes que a pesar de contar con una gran cantidad de información y conocimiento acumulado carecen de un modelo estructurado para gestionar y aprovechar este capital intelectual. Esto se traduce en una falta de innovación, duplicación de esfuerzos y en última instancia, en una disminución de la calidad de los servicios ofrecidos y el no cumplimiento de las Misión de la Entidad (Jurado-Zambrano & Valencia Upegui, 2021)

La alta rotación de personal en las entidades públicas ha generado una pérdida significativa de conocimiento. En VIVA este es un suceso muy frecuente pues debido al cambio constante de personal los procesos de la entidad se ven altamente afectados ya que no son eficientes y los reprocesos son cada vez mayores afectando la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos, por lo anterior este proyecto de grado tiene como objetivo Diseñar un modelo de gestión del conocimiento que permita capturar, preservar y transferir el conocimiento tácito y explícito con el fin de mejorar la toma de decisiones, aumentar la eficiencia, promover la innovación, contribuir con la adecuada transferencia de conocimiento y mejorar la calidad y la sostenibilidad de los procesos en la Entidad (Duque Gerardo, 2020)

Así mismo se puede evidenciar algunos aspectos relevantes como los enunciados a continuación que se pueden impactar con el presente modelo:

Identificación y Captura de Conocimiento Crítico: Este modelo de gestión del conocimiento debe enfocarse en identificar el conocimiento crítico que afecta directamente la misión y los objetivos de la entidad, Esto incluye el conocimiento experto de los empleados, procedimientos específicos, y los aprendizajes de proyectos previos que pueden servir para la toma de decisiones y evitar la fuga de conocimientos por rotación de personal.

Accesibilidad y Compartición de Conocimiento: En el sector público, es crucial que la información sea accesible y se comparta de manera eficiente. Este modelo debe incluir herramientas que faciliten el intercambio de conocimiento entre procesos y niveles jerárquicos, permitiendo una colaboración más efectiva y asegurando que todos los empleados tengan acceso a los recursos necesarios para realizar su trabajo.

Sistemas de Documentación y Normalización de Procesos: Los procedimientos y las políticas deben estar claramente documentados y actualizados. Además, la gestión documental debe cumplir con las normativas y regulaciones propias del sector público, si bien en la actualidad VIVA cuenta con procedimientos establecidos es necesarios que estos cumplan con las normas.

Capacitación y Desarrollo del Personal Este modelo de gestión del conocimiento pretende ser efectivo e incluirá un componente de capacitación continua que permita a los empleados adquirir y actualizar habilidades y conocimientos relevantes para sus roles. Esto es particularmente importante en el sector público, donde las normativas y los procedimientos pueden cambiar con frecuencia con el cambio de administración.

Sistemas Tecnológicos y Herramientas Adecuadas: Las plataformas tecnológicas deben estar diseñadas para facilitar el acceso al conocimiento, la colaboración y la gestión de la información de manera segura. Es importante que estas herramientas cumplan con los estándares de seguridad del sector público y sean capaces de integrar información de múltiples fuentes.

Fomento de una Cultura de Colaboración y Aprendizaje La gestión del conocimiento no debe limitarse a procesos y herramientas; es fundamental crear una cultura organizacional que valore la colaboración, el intercambio de conocimiento y el aprendizaje continuo. Esto se logra a través de incentivos y políticas que reconozcan el valor y la importancia de transferir el conocimiento.

Medición y Evaluación del Impacto del Conocimiento: El modelo debe incluir métricas e indicadores que permitan evaluar su efectividad, tales como la mejora en los tiempos de respuesta, la eficiencia de los procesos, la satisfacción del cliente interno, y el impacto en la calidad de los servicios brindados. La evaluación regular permite realizar ajustes y mejorar continuamente el sistema.

Alineación con la Estrategia Organizacional: Este modelo de gestión del conocimiento debe estar alineado con los objetivos y la misión de entidad, asegurando que se enfoque en áreas estratégicas que generen valor y mejoren el desempeño global y que permita cumplir con la meta de la administración actual

Así mismo el modelo de gestión del conocimiento en la entidad puede resolver necesidades específicas y contribuir con la eficiencia, transparencia y efectividad de los

servicios públicos, este se presenta como una solución potencial para optimizar los procesos internos, fomentar la colaboración entre departamentos y mejorar la toma de decisiones. Sin embargo, la implementación de un modelo efectivo en el sector público enfrenta barreras como la resistencia al cambio, la falta de capacitación y la escasez de recursos tecnológicos adecuados. es por ello por lo que se requiere estructurar un modelo para la GC para la Empresa de Vivienda de Antioquia-VIVA ya que en la actualidad se presentan dificultades con la gestión, captura, creación y transferencia de conocimiento reflejándose en múltiples inconvenientes como los reprocesos, la toma de decisiones erróneas, la improvisación ante cierto procesos por el desconocimiento, la dificultad del nuevo persona en adaptarse al cambio, la ausencia de la cultura organizacional entre otras que afectan el normal funcionamiento y en la ejecución de planes y proyecto en de la entidad.

Por lo tanto, es fundamental investigar cómo se puede estructurar un modelo que se adapte a las particularidades del sector público, promoviendo una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la colaboración, este estudio busca identificar las mejores prácticas, herramientas y estrategias que permitan a las empresas no solo gestionar su conocimiento de manera más efectiva, sino también mejorar su capacidad para responder a las necesidades de la sociedad.

Antecedentes

El término gestión del conocimiento aparece en la literatura de la especialidad de Gestión desde las décadas de los años 60 y 70, donde se mencionan aspectos teóricos y prácticos de la transferencia, la utilización y la difusión. La gestión del conocimiento es una

disciplina que surgió a principios de la década de los 90, sin embargo, sus antecedentes se retoman tiempo atrás según (Ricoy, 2005) en el siglo XVIII Adam Smith sentó las bases para el estudio del conocimiento como un factor de producción, con sus ideas sobre la división del trabajo y la especialización, en el siglo XIX según Karl Marx enfatizó la importancia del conocimiento en el desarrollo de las fuerzas productivas, para él, las fuerzas productivas de la sociedad y en particular la tecnología humana, deben ser pensadas en clave biológica o desde la perspectiva de la vida y para la vida, es decir consideraba que las fuerzas sociales como formas orgánicas de organización.

Mas adelante para el siglo **XX** según (Zuckerfeld, 2018) “el trabajo pionero de Fritz Machlup, "The production and distribution of knowledge in the United States” abarco toda la tipología de conocimiento desde un punto de vista abstracto” menciona el concepto de la sociedad de la información y presenta su propio esquema relacionado con diferentes conceptos de conocimiento como el práctico, intelectual, espiritual y el no adquirido y conservado el cual denomino conocimiento no deseado, años después en 1970 el autor

Peter Drucker definió el concepto de trabajador del conocimiento¹, donde lo denomino como “siempre cambiante, dinámico y autónomo.

Desde la búsqueda de articulo de investigación se puede evidenciar que el concepto de gestión de conocimiento a lo largo del tiempo presenta similitudes entre varios autores como los presentados a continuación, para la década de 1980 Michael Porter: Introdujo el concepto de "ventaja competitiva sostenible" basada en el conocimiento según (Begoña, 1984)

¹ Es alguien cuyo trabajo requiere que piense para ganarse la vida

Gestionar el conocimiento significa dirigir procesos de creación, desarrollo difusión y explotación del para ganar capacidad competitiva, mientras que el autor para Karl-Erik Sveiby: considerado uno de los padres de la Gestión del Conocimiento, Según (Mejia Rocha & Colin Salgado, 2013), definió el conocimiento como la información que tiene significado, indicándole a la alta dirección que toda organización deberá garantizar que este se permee de la mejor manera posible entre sus colaboradores.

Por otra parte, Drucker y Prusak afirmo que el conocimiento es considerado un activo esencial de las organizaciones y su aplicación, exposición e implementación son una fuente básica de ventajas altamente competitivas, adicional afirman que el conocimiento tácito y explícito, presente tanto en las mentes de los colaboradores como en los documentos y en los procesos, representa una fuente de ventaja competitiva y diferenciación. (Iles & Altman, 2002)

(Alavi & Leidner, 2001) enfatizan que el conocimiento es un activo intangible que reside en las mentes de los individuos y es difícil de transferir en las prácticas organizacionales a diferencia de los activos tangibles, como las máquinas, terrenos, entre otros, adicional este debe observarse desde la estrategia competitiva ya que existe una relación entre la cultura organizacional, la tecnología y los resultados de gestión de conocimiento.

Otros conceptos de diferentes autores afirman que la gestión del conocimiento es una esperanza para la mejora de los procesos en la organización, para el autor **Ives et al., (1997)** la gestión del conocimiento se basa en la forma en que la organización necesita el conocimiento, generalmente por medio de las personas o del tiempo, mientras que para el autor **Rosenberg**

(2006) es el establecimiento y el centro de información de conocimientos y experiencias valiosas de personas y organizaciones con propósitos similares, por otra parte **Bair (1997)** afirma que la Gestión del conocimiento tiene como objetivo capturar el conocimiento que los empleados realmente necesitan para que llevarlo a un eje central. (Villasana Arreguín et al., 2021)

Según (**Andreu y Sieber, 1999**), el conocimiento es una de las herramientas más valiosas para las empresas y además para las personas en general, es un concepto que no es nuevo y una necesidad que es constante a través del tiempo. El conocimiento siempre será importante y necesario para el adecuado funcionamiento de las organizaciones y se seguirá utilizando y valorando a través del tiempo. (Benavides-Velasco & Quintana-García, 2005)

Otro concepto importante es el de **DAVENPORT, T. y PRUSAK**, quienes enfatizan que la Gestión del conocimiento no se trata solo de tecnología, sino que también involucra a las personas, los procesos y la cultura de la organización., para que sea efectiva esta transferencia se hace indispensable contar con un entorno que valore el conocimiento, fomente el aprendizaje continuo e incentive a los colaboradores a transferir sus conocimientos con los demás

Dado lo anterior se concluye que la gestión del conocimiento **ha experimentado** un rápido crecimiento, tanto en el sector privado como en el sector público, ya que se han desarrollado

diversas metodologías y herramientas para su gestión convirtiéndose en una disciplina esencial para las organizaciones que buscan mejorar su desempeño,

Este tema tiene una amplia historia que se remonta varios siglos atrás., sin embargo, en 1990, se consolidó como una disciplina independiente, ya que durante los últimos años ha crecido sustancialmente el reconocimiento sobre la importancia del conocimiento en la gestión de las organizaciones, Según (Torres Briones & Rojas Davila, 2017) podemos encontrar a Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi dos autores japoneses reconocidos por su trabajo pionero en el campo de la gestión del conocimiento, En su libro "La creación de conocimiento en la empresa" (1995), proponen una teoría de visión integral de la gestión del conocimiento que la define como un proceso dinámico y continuo que involucra la creación, captura, compartición y aplicación del conocimiento dentro de una organización, afirman que el conocimiento es la base de la ventaja competitiva y las empresas que logran gestionarlo de manera efectiva pueden obtener un mayor rendimiento, innovar más rápidamente y adaptarse mejor a los cambios del entorno. (Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, 1994)

A principios de 2000, la gestión del conocimiento se había consolidado como una disciplina formal en las organizaciones, siendo reconocida como clave para la competitividad y la innovación., esta se encontraba en una fase de madurez, con un enfoque creciente en la integración de tecnología, cultura organizacional y prácticas de gestión que promovieran el aprendizaje continuo, este concepto ha evolucionado significativamente en la última década, adaptándose a nuevas tecnologías, cambiando dinámicas laborales y una creciente conciencia sobre la importancia del capital humano y la sostenibilidad.

Los conceptos anteriormente mencionados nos desafían a seguir fortaleciendo los pensamientos y métodos para la gestión del conocimiento, tener un acercamiento sobre los diferentes puntos de vista, autores representativos, artículos y textos científicos permiten que las organizaciones puedan gestionar el conocimiento para alcanzar objetivos de las organizaciones ya que este es fundamental para generar valor, dado que la presente investigación se realizara en un entidad en sector público donde el conocimiento es un campo en desarrollo y en los últimos años ha experimentado un crecimiento significativo, ya que este en el sector público es un campo relativamente nuevo que ha ido ganando impulso en las últimas dos décadas, las primeras iniciativas en el sector se centraron en la gestión de documentos y la gestión de bibliotecas. Sin embargo, en los últimos años, han surgido cambios con un enfoque más holístico. La Gestión del conocimiento es un proceso continuo que involucra a toda la organización por tal motivo en los últimos años se ha evidenciado como algunas empresas han iniciado sus acercamientos con el diseño, construcción e implementación de modelos de gestión del conocimiento para general valor.

Dada la modernización de las entidades del sector público, el estado ha pasado a desempeñar un papel clave como generadores de valor y, por tanto, ha priorizado la creación de condiciones para el desarrollo, bienestar social, producción de servicios e infraestructura La gestión del conocimiento es un enfoque estratégico que busca optimizar el uso del conocimiento dentro de una organización. Existen varios modelos de gestión del conocimiento, entre los que destacan el modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e

Internalización), propuesto por Nonaka y Takeuchi, que enfatiza la creación y conversión del conocimiento tácito y explícito. Otro modelo es el de la "Organización que Aprende", que se centra en la capacidad de una empresa para adaptarse y evolucionar a través del aprendizaje continuo. (Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, 1994)

Con el paso del tiempo la evolución de la Gestión del Conocimiento ha presentado un creciente en la digitalización y el uso de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el big data, para mejorar sus diferentes procesos y contribuir con la generación de valor. Esto ha llevado a la creación de modelos más dinámicos y adaptativos, así mismo Modelos híbridos que combinan enfoques que se centran en cómo las organizaciones identifican, crean, almacenan, distribuyen y aplican el conocimiento para mejorar la toma de decisiones, optimizar procesos y mantener una ventaja competitiva. Estos modelos pueden variar según la naturaleza de la organización y sus objetivos estratégicos, pero en general se dividen en tres enfoques principales:

Basados en la Tecnología: Este enfoque se basa en el uso de herramientas tecnológicas para gestionar y distribuir el conocimiento. Incluye plataformas como bases de datos, sistemas de gestión de documentos, y herramientas colaborativas que facilitan el acceso al conocimiento. Este modelo busca centralizar el conocimiento para que sea fácilmente accesible a todos los miembros de la organización ayudando a la Reducción de reprocesos y aportando a la mejora productiva al permitir la automatización y la búsqueda optimizada de conocimiento relevante. (Wiig, 1997)

Enfoque Humano o Social Este enfoque prioriza la creación y el intercambio de conocimiento a través de las personas. Se basa en la interacción, la colaboración, y las redes de comunicación dentro de la organización. Las prácticas incluyen el fomento de comunidades de práctica, la tutoría y el aprendizaje entre pares, y otros mecanismos que faciliten la transferencia de conocimiento tácito, permitiendo la transferencia de conocimientos profundos y complejos que no son fáciles de documentar, adicional promueve una cultura organizacional colaborativa y de aprendizaje aportando a la retención de conocimiento crítico, especialmente en equipos con alta rotación de personal. (Alavi & Leidner, 2001)

Enfoque Organizacional o Estructural: Este enfoque se centra en la estructura y los procesos de la organización para facilitar la creación y la gestión del conocimiento. Incluye políticas, procedimientos y rutinas diseñadas para capturar y reutilizar el conocimiento dentro de la organización, como los sistemas de lecciones aprendidas, las revisiones y los programas de capacitación formal, Facilita la innovación y mejora continua mediante la formalización del aprendizaje organizacional, Ayuda a preservar el conocimiento organizacional a largo plazo y a institucionalizar el aprendizaje. (Probst, 1997) , adicional para los autores Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi la Gestión del conocimiento como disciplina emergente busca de manera organizada y sistemática sacar el mayor provecho al conocimiento generado para alcanzar las metas, la organización y optimizar el proceso de toma de decisiones. (Pérez & Urbáez, 2016)

Para ampliar más el contexto, existen numerosos casos de estudio recientes que ilustran la implementación exitosa de modelos de gestión del conocimiento en diversas industrias, desde la tecnología hasta la salud, sector privado y sector público, para el caso de industrias como Siemens y Xerox han implementado exitosamente estos modelos. Siemens, ha utilizado el modelo SECI para fomentar la innovación y la colaboración entre sus equipos, lo que ha resultado en un aumento significativo en la eficiencia de sus procesos y en la creación de nuevos productos. Por otro lado, Xerox, a través de su programa de gestión del conocimiento, logró mejorar la calidad del servicio al cliente y reducir costos operativos al compartir mejores prácticas y lecciones aprendidas entre sus empleados. (García Garnica, 2023)

Es así como la gestión del conocimiento en el sector público es una inversión estratégica que puede generar múltiples beneficios para las organizaciones y para la sociedad en su conjunto, ya que facilitar el acceso a la información, fomentar la colaboración y promover la innovación, contribuye a una gestión pública más eficiente, eficaz y transparente. En Colombia diferentes entidades como la Gobernación de Antioquia han implementado modelos de gestión del conocimiento, en 2014 surgió la primera versión de este tomando como referente diferentes entidades como universidades, Empresas Públicas, Metro de Medellín entre otras con el fin de tener una visión más amplia sobre los diferentes modelos (Upequi Alexandra & Arias Cinthya, 2021)

Otras empresas como las enunciadas a continuación presentan diferentes formas de gestionar el conocimiento: Ecopetrol, petrolera nacional ha implementado sistemas de gestión

del conocimiento para optimizar procesos y compartir experiencias entre sus equipos, lo que ha mejorado la eficiencia y la innovación. Grupo Aval: Este conglomerado financiero ha trabajado en la creación de redes de conocimiento que permiten a sus diferentes entidades compartir mejores prácticas y lecciones aprendidas. (GRUPO AVAL, 2023)

Postobón: La compañía de bebidas ha desarrollado programas de capacitación y plataformas para el intercambio de conocimientos, lo que ha fortalecido su cultura organizacional (POSTOBON, 2023).

Cementos Argos: Han implementado un modelo de gestión del conocimiento que incluye la documentación de procesos y la formación continua de su personal, lo que les ha permitido mejorar su competitividad (Grupo Argos, 2024)

Departamento Nacional de Planeación (DNP): implementa un modelo que busca fortalecer la capacidad del Estado para gestionar información y conocimiento, promoviendo la colaboración entre diferentes entidades. Su enfoque es la Integración de sistemas de información, capacitación del personal y uso de plataformas digitales para compartir buenas prácticas (Departamento de planeación, 2024)

Por otra parte, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (**MinTIC**) por medio de su modelo de GC fomenta la creación de un ecosistema de innovación donde el conocimiento fluya entre ciudadanos, empresas y el gobierno. Su enfoque se centra

en la co-creación de soluciones y el uso de tecnologías emergentes para mejorar los servicios públicos (Mintic, 2024)

Otro ejemplo es el Modelo de Gestión del Conocimiento en Salud Pública Implementado por el Ministerio de Salud y Protección Social, este modelo busca mejorar la gestión del conocimiento en el ámbito de la salud. Su enfoque se centra en el uso de plataformas digitales para la capacitación y el intercambio de información entre profesionales de la salud. (Minsalud, 2024)

El impacto de adoptar estos modelos ha sido notable ya que se han integrado la gestión del conocimiento en su cultura organizacional experimentado no solo un aumento en la productividad, sino también una mejora en la satisfacción del cliente y una mayor capacidad para innovar y a su vez las posiciona mejor en un mercado competitivo.

Dado lo anterior, esta Investigación se realizara en una empresa del sector público donde el enfoque se realizara en la importancia de estructurar un modelo de gestión del conocimiento, ya que este tipo de entidades cuentan con un gran potencial en su recurso humano que mediante la transferencia de conocimiento puede generar valor agregado, pero dada la dinámica de este tipo de empresas en las que gran parte de su sostenibilidad está en la ejecución de proyectos y el potencial de su recurso humano, se hace fundamental estructurar un modelo que permitan tener una adecuada transferencia de conocimiento para contribuir con los nuevos objetivos que se plantea el nuevo gobierno,

En la actualidad VIVA cuenta con manuales de procesos debidamente estructurados que se enfocan en describir tareas y procedimientos, pero no necesariamente fomenta el aprendizaje y la mejora continua, por otra parte la falta de Cultura Organizacional es evidente ya que el intercambio de conocimientos y la colaboración no se presenta en la entidad por lo que dicho manual queda como un documento estático sin que se utilice de manera dinámica, esto sumado a diferentes factores como la alta rotación, la falta de herramientas, la resistencia al cambio, la ausencia de formación, la ausencia de un modelo de GC hace evidente la falta de con la herramientas, guía, metodología y estrategias organizacionales para la correcta transferencia, gestión y guías de conocimiento, pero no necesariamente en fomentar el aprendizaje y la mejora continua. La gestión del conocimiento implica capturar, compartir y aplicar el conocimiento acumulado.

Justificación

En el contexto actual, donde la información y el conocimiento son recursos clave para el desarrollo organizacional, la implementación de un modelo de gestión del conocimiento (GC) se torna esencial especialmente en el sector público. La creciente complejidad de los problemas sociales, económicos y ambientales exige que las entidades públicas no solo acumulen información, sino que también la transformen en conocimiento útil y accesible para la toma de decisiones, adicional la GC es una herramienta invaluable para cualquier organización, ya que los beneficios como el incremento de la productividad, la eficiencia de los procesos, el impulso a la innovación, la eficiencia, entre otros son elementos de gran aporte para la sostenibilidad

en los procesos, la generación de valor y el cumplimiento de las metas de la alta diferenciación permitiendo mayor transparencia al facilitar el acceso a la información pública.

Estructurar un modelo de gestión del conocimiento en el sector público no solo mejora la eficacia administrativa, sino que también fortalece la confianza en las instituciones y contribuye al bienestar general de la sociedad, es por ello que el presente proyecto de profundización se realiza en la Empresa de Vivienda de Antioquia, de ahora en adelante VIVA, es una empresa industrial y comercial del estado, que hace parte del Conglomerado de la Gobernación de Antioquia y como parte de esta se encuentra encaminada a los diferentes objetivos de la administración presentados en el Plan de desarrollo **POR ANTIOQUIA FIRME 2024-2027** que presenta 4 líneas estratégicas, una de ellas es la línea de sostenibilidad desde lo territorial cuyo objeto es “Fortalecer la relación entre la comunidad y los componentes ambientales, sociales y económicos del territorio, impulsando la revitalización sostenible, la protección del hábitat y la regeneración de los ecosistemas, contribuyendo así a la mitigación de los efectos nocivos del cambio climático y disminuyendo los escenarios de vulnerabilidad y riesgo, mientras se satisfacen las necesidades de vivienda y hábitat de las subregiones”².

VIVA entonces se encuentra enmarcada en el componente de COMPONENTE VIVIENDA Y HABITAT dentro de esta línea con el propósito de Habilitar diferentes estrategias y mecanismos económicos, técnicos y socioculturales que contribuyan de manera sistémica, sostenible y con enfoque diferencial a la disminución del déficit habitacional y la consolidación

² Plan de Desarrollo por Antioquia Firme 2024-2027

de hábitats adecuados y sostenibles en las subregiones del departamento de Antioquia, por lo que se plantean diferentes objetivos como los relacionados a continuación :

- Reducir el déficit habitacional a través de la construcción de nuevas viviendas y mejoramientos, además de la titulación y legalización de predios y viviendas que permitirán mejorar las condiciones de habitabilidad de las familias y el acceso al sistema financiero, a los subsidios de vivienda, y contribuyendo al aumento del patrimonio de los hogares
- Contribuye al mejoramiento de entornos y al hábitat, a través de asistencia técnica y de la estrategia denominada Antioquia Pinta Firme. El propósito es fortalecer el tejido social encontrando el color como una excusa para vincular los diferentes actores y sectores poblacionales, potencializando sus propias capacidades, permeando mediante el color a las administraciones municipales, comunidades y los territorios, Mejorar la equidad, la competitividad y la calidad de vida de las comunidades.
- Para el 2024-2027, el compromiso con Antioquia, sus comunidades y su gente es la cofinanciación de 150.000 soluciones de vivienda dignas y sostenibles que permitan reducir el déficit cuantitativo y cualitativo en el departamento.
- Legalización de 20.000 predios en los diferentes Municipios del Departamento
- Entrega de subsidios a mas 100.000 familias
- Ejecución de los planes y proyectos de acuerdo con plan de desarrollo del 2024-2027

VIVA es una empresa en la cual el conocimiento es bastante amplio y altamente técnico y calificado. Es por ello por lo que el impacto que pueda generar un modelo que permita

plasmar el conocimiento hará que de una u otra manera la entidad genere beneficios como eficiencia, productividad, costos, innovación, satisfacción de clientes, capital intelectual y capacidad de adaptación al cambio, sin embargo, se hace necesario articular de manera contundente en la empresa la GC como un proceso integrado y articulado desde la alta dirección. Por ende, con el fin de establecer el correcto desarrollo de estrategias que contribuyan a generar una adecuada propuesta de implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento en VIVA, es necesario el desarrollo y entendimiento de diferentes términos importantes que facilitarán la comprensión del proceso y proporcionarán las herramientas existentes para llevar a cabo este interesante proyecto.

Dado lo anterior y teniendo en cuenta que según (Pérez & Urbáez, 2016) las empresas son lugares donde se construyen y se intercambian conocimientos, de manera individual o grupal donde se evidencia que si este se transfiere de una manera adecuada ayudarían con la mejora, la innovación y la creación de nuevas estrategias. Se elige a VIVA como la entidad en la cual se realizará el diseño de un modelo de gestión del conocimiento, esta es una entidad del Sector público, del conglomerado³ de la Gobernación de Antioquia, cuya misión es “disminuir las brechas habitacionales a través de actuaciones integrales de vivienda social y hábitat en el contexto urbano y rural, en el Departamento de Antioquia o del país. Para tal fin, podrá promover, impulsar y ejecutar actividades comerciales o industriales de suministro, consultorías, servicios de ingeniería, arquitectura, gestión comunitaria, social y cultural, habilitación de suelo para vivienda, legalización, gestión predial, titulación, relacionada

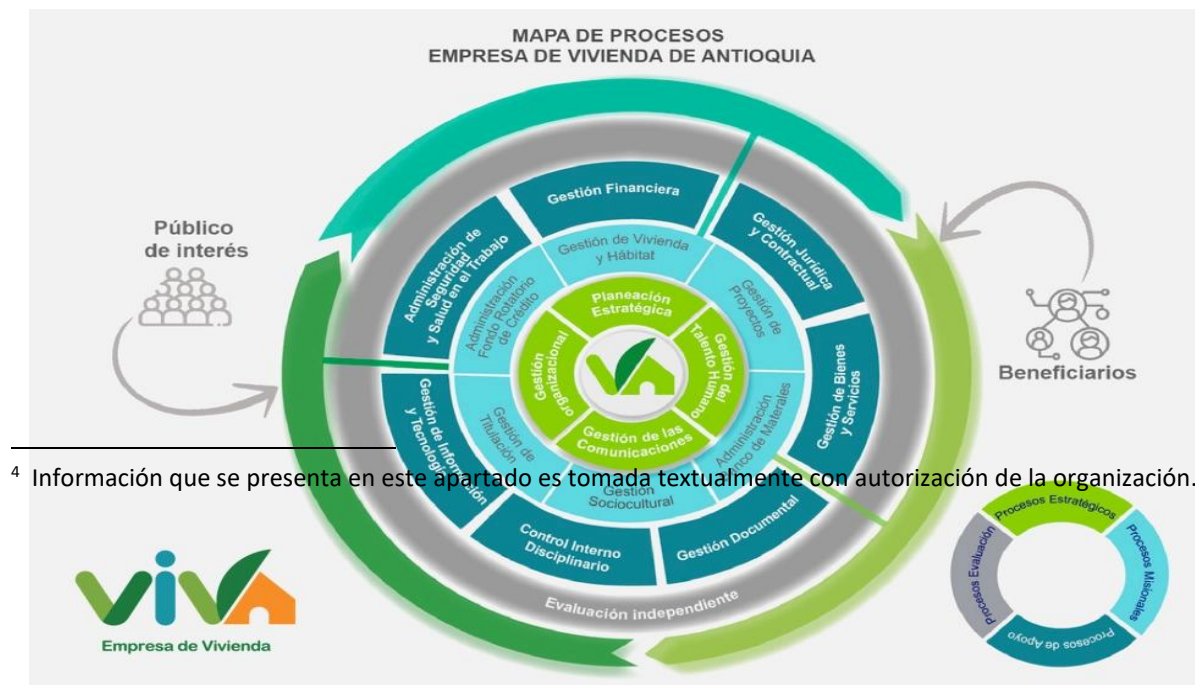
³ combinación de dos o más corporaciones que llevan a cabo diferentes actividades comerciales bajo un mismo grupo corporativo

con las infraestructura habitacional, construcción de vivienda nueva, mejoramientos de vivienda, mejoramientos integrales de barrio en el contexto de la vivienda social, gestión sostenible de proyectos y de territorios, desarrollo y ejecución de planes, programas y proyectos de infraestructura habitacional pública y/o privada y todas aquellas actividades que se requieran en aras de promover la vivienda digna y el hábitat sostenible, en situaciones normales o de calamidad que estén viviendo las familias o las comunidades, de acuerdo con las competencias que le asigne la ley. ⁴

VIVA es una Empresa que tiene alrededor de 266 empleados, nació hace 22 años como una apuesta gubernamental para reducir el déficit de vivienda social y la generación de empleo en las comunidades más vulnerables a través de la construcción, mejoramiento y legalización de viviendas.

Como parte de la Estructura Organizacional en la imagen adjunta se pueden evidenciar los diferentes procesos que hacen parte de la organización.

Figura 1 Estructura Organizacional



⁴ Información que se presenta en este apartado es tomada textualmente con autorización de la organización.

Nota: Figura recuperada Pagina Web vivagov.sharepoint.com/sites/MGO:

Se puede entender entonces que dado el sector al que pertenece la empresa una rotación de características altas sería razonable en este tipo de organizaciones, además, que esta propiedad de cambio constante de colaboradores es de cierta manera inevitable. Sin embargo, en la planeación y ejecución de proyectos, así como en su desarrollo, se genera una gran cantidad de conocimiento organizacional, resultado del trabajo y las experiencias propias del día a día en los diferentes procesos con la interacción de los diferentes actores que intervienen para la consecución de la Meta, por lo anterior cada vez que uno de los profesionales abandona la organización por cualquier motivo se evidencia una fuga de conocimiento afectando el normal funcionamiento de la empresa.

VIVA para finales del año 2023 termina con una planta de empleados de 266 personas aproximadamente, con el cambio de gobierno y la llegada de la nueva gerencia, en la actualidad cuenta con 149 empleados, de los cuales 64 son personal con contratos a término indefinido con plazo presuntivo de 6 meses y 85 de ellos son contratistas en la modalidad de Prestación de servicios a término de 6 meses, generando un gran impacto en la entidad y en sus diferentes procesos, por lo cual se convierte un desafío para la entidad ya que a pesar de la alta rotación se debe cumplir con los objetivos enmarcados en el plan de desarrollo.

Algunos de los impactos de mayor gravedad de este acontecimiento en la organización son los reprocesos identificados en las actividades de Planeación y Ejecución de los diferentes proyectos, así como el retraso de los procesos de contratación, para el año 2023 Viva en su primer trimestre VIVA realizo 150 procesos de contratación incluyendo los de normal funcionamiento, es decir Mantenimiento de infraestructura, servicios de transporte, arrendamiento, vigilancia entre otros, en la actualidad solo se han realizado 10 procesos que corresponden a los procesos para el normal funcionamiento, los demás procesos y proyectos están en estructuración ya que no es posible realizarlos pues se cuenta con poco personal que no tienen la experiencia ni la experticia en este tipo de empresas del sector público, a pesar de que en la actualidad existen unos procedimientos fundamentales, actividades básicas y lecciones aprendidas en la realización de estos en el pasado que pueden ayudar mucho a optimizar la ejecución de los nuevos, surge grandes inconvenientes para la apropiación del conocimiento ya que las personas que desarrollaron de forma exitosa en el pasado este tipo de insumos de aprendizaje no se encuentran en la Organización, dado lo anterior son los Profesionales que ingresan son los encargados de iniciar los procesos, sin tener la experiencia ni contar con la orientación suficiente que les aporte las competencias que necesiten de forma más ágil y especializada, ya que para este cuatrienio el mega de VIVA son 150.000 soluciones de vivienda y 20.000 legalizaciones de terrenos, lo que se requiere contar con estrategias y personal idóneo para la articulación, estructuración, diseño e implementación de los diferentes programas para alcanzar el objetivo propuesto .

Por las razones anteriormente mencionadas y dada la gran importancia que representa en el sector se vuelve necesario que en la Empresa de Vivienda de Antioquia exista un

adecuado modelo de gestión del conocimiento, de modo que sus colaboradores tengan la capacidad de sostenibilidad de los procesos en el tiempo y mejorar la eficacia y eficiencia de la organización aportando a la innovación en los diferentes servicios que presta la entidad y así contribuir con la disminución en la curva de aprendizaje que se verá refleje en menos reprocesos y aumento de ejecuciones.

Adicional La implementación de un modelo de gestión del conocimiento (MGC) en la empresa puede generar una amplia gama de beneficios tangibles que impactan positivamente en su eficiencia, productividad, costos, innovación, satisfacción de clientes, capital intelectual y capacidad de adaptación al cambio, así como las mejoras para los procesos de Selección, Formación y Entrenamiento generando valor a la entidad.

En actualidad en VIVA no existe ningún modelo o propuesta que aporte en la gestión del conocimiento, pero se han identificados barreras o resistencias que provienen de diferentes factores y es importante identificarlas y abordarlas de manera adecuada para garantizar una implementación efectiva y de esta manera diseñar un modelo adecuado que permita la gestión, creación, transferencia de la GC en toda la entidad , que permita resolver las necesidades más relevantes más relevantes dentro de la entidad como la **Captura y retención del conocimiento tácito y explícito**, La gestión del conocimiento debe facilitar la captura del conocimiento explícito (documentado) y el tácito (habilidades y experiencias no documentadas), para que no se pierda en caso de rotación de personal o cambios organizacionales, este modelo adaptado puede enfocarse en mejorar estas prácticas en contextos específicos, logrando una mejor retención del conocimiento relevante.

Así mismo un modelo efectivo de gestión del conocimiento permite compartir el conocimiento entre los miembros de la organización de manera oportuna. Esto es crucial para mejorar la colaboración y reducir los tiempos de resolución de problemas, a su vez permitirá que el conocimiento se gestione de manera más adaptativa identificando ideas y mejores prácticas con mayor facilidad, fomentando un entorno propicio para la creatividad y la mejora continua.

Proponer un modelo adaptado es relevante, ya que se ajustará a las características de la organización o sector particular, en este caso VIVA logrando una implementación más efectiva, donde se integren mecanismos de medición y evaluación del conocimiento que se apliquen a las necesidades particulares, permitiendo una gestión más precisa y la alineación con los objetivos estratégicos podemos concluir entonces que este proyecto de grado puede ser valioso si el modelo que propone es capaz de resolver necesidades específicas de gestión del conocimiento dentro de VIVA, integrando estos aspectos para crear un sistema adaptado que sea fácil de implementar y efectivo en mejorar la retención, transferencia, y aplicación del conocimiento

Adicional los enfoques propuestos anteriormente se pueden adaptar a VIVA ya que al no contar con ninguna gestión del conocimiento estos se pueden estructura realizando un modelo mixto ya que tanto el enfoque tecnológico, social y estructuras son fundamentales para la entidad ya que proporciona estrategias integrales que facilita la gestión del conocimiento y ayudan a crear una estructura que no solo preserva y distribuye el conocimiento, sino que también fomenta una cultura de aprendizaje continuo, colaboración y transparencia.

El enfoque tecnológico puede aportar en la Automatización y eficiencia de procesos repetitivos y simplificar la recopilación de datos, reduciendo así la carga de trabajo y minimizando errores humanos. Esto es útil en áreas como la de gestión de proyectos y planeación.

Inteligencia Artificial y Análisis de Datos: Con herramientas de IA y análisis de grandes volúmenes de datos, VIVA puede analizar patrones de uso de servicios, identificar áreas problemáticas, y tomar decisiones basadas en datos para mejorar sus proyectos.

El enfoque social puede aportar en la retención del Conocimiento crítico al fomentar relaciones de mentoría o programas de intercambio de conocimiento, VIVA puede evitar la pérdida de conocimientos esenciales cuando un empleado se retira o cambia de posición. La cultura de colaboración ayuda a que el conocimiento sea compartido y no dependa de una sola persona.

Mientras que el enfoque organizacional puede aportar en VIVA la creación de equipos interdepartamentales o células de trabajo multidisciplinarias, lo cual permite que el conocimiento fluya entre diferentes áreas y reduce los problemas de comunicación, así mismo implementar con éxito la gestión del conocimiento, es clave contar con políticas y procesos formales que guíen su captura, almacenamiento y difusión. Esto incluye procesos de documentación de proyectos, protocolos para archivar y actualizar datos, y políticas para la transferencia de conocimientos críticos.

Pregunta de Investigación

¿cómo diseñar un modelo de gestión del conocimiento integrado a las necesidades de la empresa de Vivienda de Antioquia?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión del conocimiento para la Empresa de Vivienda de Antioquia-VIVA que permita fortalecer la eficiencia y eficacia en los procesos claves de planeación y ejecución de proyectos, reduciendo los retrocesos causados por la alta rotación de personal y que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización

Objetivos Específicos

- Clasificar las variables críticas de los modelos de gestión de conocimiento aplicables a VIVA, evaluando su relevancia y adaptabilidad al contexto organizacional, y generando un marco teórico sólido para el diseño del modelo propuesto a través de revisión de literatura.
- Diagnosticar el estado actual de la gestión del conocimiento en VIVA mediante la identificación de variables internas y externas que afectan la creación, almacenamiento y transferencia del conocimiento, utilizando herramientas como entrevistas, encuestas y análisis de procesos, para establecer una línea base que permita medir mejoras futuras.

- Integrar los elementos seleccionados para componer un modelo de gestión del conocimiento adaptado a VIVA, integrando estrategias y herramientas para la captura, almacenamiento y transferencia de conocimiento, y definiendo indicadores de desempeño para la medición de su efectividad en áreas clave como planeación y ejecución de proyectos.
- Validar el modelo propuesto mediante talleres participativos con directivos y colaboradores de VIVA, incorporando su retroalimentación y estableciendo un plan piloto de implementación en áreas críticas, con mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados.

Marco Legal

Para la presente investigación sobre la estructuración de un Modelo de gestión del conocimiento en el contexto de una organización del sector público en Colombia, es fundamental considerar varios elementos en el marco legal que pueden influir en el desarrollo del proyecto, Colombia ha desarrollado una política específica en este campo, la cual debe ser analizada y entendida en profundidad, ya que establece directrices, lineamientos y estrategias para la gestión del conocimiento en este tipo de entidades.

Constitución Política de Colombia: Artículo 209: Establece que la función administrativa debe estar al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad. Esto impacta en cómo se gestiona el conocimiento en las entidades públicas. (Constitución Política de Colombia, 1991)

Derecho a la información: Relacionado con la transparencia y el acceso a la información pública, importante para la gestión del conocimiento. (Función Pública, 2018)

Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional): Esta ley garantiza el acceso a la información pública, lo cual es crucial en la gestión del conocimiento, especialmente en la creación, almacenamiento y difusión de conocimiento en el sector público. (Función Pública, 2014)

Ley 489 de 1998: Establece las normas de organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, incluyendo aspectos relacionados con la descentralización, desconcentración, y delegación, que pueden afectar la forma en que se gestiona el conocimiento en estas entidades. (Función Pública, 2014)

Decreto 1083 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública): Este decreto recopila y sistematiza las normas relativas a la gestión del talento humano, administración de personal y control interno, entre otros. Es relevante para entender las políticas que impactan la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas. (Función Pública, 2015)

Ley 1952 de 2019 (Código General Disciplinario): Esta ley regula el comportamiento disciplinario de los funcionarios públicos, lo que puede influir en la implementación y seguimiento de políticas de gestión del conocimiento. (Función Pública, 2015)

Normas sobre protección de datos personales (Ley 1581 de 2012): Regula la protección de la información personal, un aspecto crucial al manejar conocimiento en cualquier organización. (Función Pública, 2012)

Adicional a leyes anteriormente mencionadas, existen diferentes Normas de Propiedad Intelectual que rigen la gestión del conocimiento en las entidades públicas como las siguientes:

ISO 30401: Esta norma internacional establece los requisitos para implementar un sistema de gestión del conocimiento efectivo en una organización. Proporciona un marco para identificar, capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento de manera eficiente. (Icontec, 2021)

UNE-ISO 30401:2021: Es la versión española de la norma ISO 30401. Define los requisitos y da pautas para el establecimiento, mantenimiento y mejora de un sistema eficaz de gestión del conocimiento. (Icontec, 2021)

Normas nacionales y políticas públicas: En Colombia, existen varias políticas y decretos que apoyan la gestión del conocimiento, como el **CONPES 4069 del 2021**, que establece la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y el Decreto 1499 del 2017, que modifica

el Decreto 1083 de 2015 relacionado con el Sistema de Gestión del Conocimiento en el sector público. (Ministerio de ciencia Tecnología e innovación, 2022)

Estas normas y políticas ayudan a las organizaciones a estructurar y optimizar sus procesos de gestión del conocimiento, mejorando así su competitividad y eficiencia y son útiles para las entidades del sector público al proporcionar directrices sobre cómo gestionar eficazmente el conocimiento, asegurando que se capture, comparta y proteja de manera adecuada. Implementar estas normas puede ayudar a mejorar la eficiencia, la transparencia y la innovación dentro de las organizaciones.

Marco Teórico

Este marco teórico proporcionara un contexto sólido para comprender la importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones, especialmente en el sector público, donde estos principios son esenciales para mejorar la calidad de los servicios y cumplir con los objetivos institucionales, adicional ofrecen una comprensión amplia de las variables que influyen en la gestión del conocimiento y una variedad de modelos que pueden ser aplicados en diferentes contextos organizacionales.

La gestión del conocimiento (GC) se reconoce como un elemento crucial para el éxito de las organizaciones, actuando como un conjunto de procesos, herramientas y estrategias que permiten a las organizaciones crear, capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento de manera efectiva (Benavides María & Pedraza Ximena, 2018), esta gestión se vuelve especialmente relevante en el contexto actual, donde las organizaciones públicas enfrentan desafíos significativos en la utilización eficiente de sus recursos, lo que puede conducir a una menor calidad en la prestación de servicios (Jurado-Zambrano & Valencia Upegui, 2021)

¿Qué es el conocimiento?: El conocimiento según Muñoz y Riverola (2003:6) citado por (Karla Torres & Paola, 2018) se definen como la capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas. Para Alavi y Leidner definen el conocimiento como la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurales. (Karla Torres & Paola, 2018)

Según (Ramírez Augusto, 2009) el conocimiento es un proceso progresivo que desarrolla el ser humano para la realización como persona, adicional afirma que es considerado el campo del saber que trata del estudio del conocimiento humano desde el punto de vista científico, este es una de las herramientas más valiosas para las empresas y además para las personas en general, en un concepto de conocimiento ha trascendido en el tiempo y cada día se reafirma su importancia, ya que siempre será fundamental y necesario para el adecuado funcionamiento de las organizaciones y se seguirá utilizando y valorando a través del tiempo.

Para los autores como Nonaka y Takeuchi (1999), la adquisición de conocimientos tiene relación con lo que concierne a la adaptación de este, dicho de otro modo, a la manera en la que las empresas transforman los conocimientos del ambiente tanto interno como externo y logran implantar los conceptos a la organización, cambiándolos y enunciándolos mediante indicadores de eficiencia y productividad.(García Alejandro, 2016)

Otro de los conceptos importante es el de, **Alavi y Leidner (2001)** ya que enfatizan que el conocimiento es un activo intangible que reside en las mentes de los individuos y es difícil de transferir en las prácticas organizacionales a diferencia de los activos tangibles, que se transfiere sin perderse, sirve de guía para la acción de los individuos siendo éstos parte fundamental de la gestión pues contribuyen con la construcción del conocimiento organizacional. (Bernuy Augusto, 2014)el conocimiento es sin duda el activo más importante de las organizaciones por tanto, se requiere de un adecuado modelo para su gestión.

La gestión del conocimiento está relacionada con factores críticos de la organización que son aquellos elementos esenciales que determinan el éxito o fracaso de las iniciativas de GC dentro de la empresa. Estos factores abarcan diversos aspectos, desde el liderazgo y la cultura organizacional hasta la tecnología y los procesos de gestión del conocimiento, es considerada también como un conjunto de procesos, herramientas y estrategias que permiten a las organizaciones crear, capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento de manera efectiva para alcanzar sus objetivos.

Según (Benavides María & Pedraza Ximena, 2018) La gestión del conocimiento es un concepto cada vez más conocido y hoy en día este es un punto estratégico para que las

diferentes entidades generen valor, en la actualidad las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad y el enriquecimiento que provee la recolección, organización y transferencia de la información en el que intervienen personas y procesos, cuyo en donde el objetivo principal es general valor y crear una ventaja competitiva que asegure la subsistencia organizacional en un entorno interno y externo cambiante. Por lo anterior las diferentes industrias económicas recurren a la Gestión del Conocimiento a fin de obtener mayores y mejores beneficios de la aplicación que sus colaboradores hagan del conocimiento explícito y tácito que poseen.

según (Porret Miquel, 2010) refiere que siendo el conocimiento el factor que nos facilita la interpretación del entorno, es éste el que a su vez nos permite hacer las cosas de la manera más conveniente, pues es una mezcla de importantes componentes como son la experiencia, los valores, la información y el saber hacer.

Tabla 1 Algunas Definiciones de Gestión del Conocimiento

Autores y años	Definición	Elementos para destacar
Nonaka y Takeuchi (1995)	La Gestión del Conocimiento es el proceso de crear, compartir y utilizar el conocimiento para fomentar la innovación y mejorar la eficiencia organizacional.	Creación del conocimiento
Davenport y Prusak, (1998)	Identificación y documentación de conocimientos tácitos y explícitos	Captura del conocimiento
Wiig, 1997	Uso de bases de datos, repositorios y tecnologías para preservar el conocimiento	Almacenamiento y organización Distribución y transferencia

Autores y años	Definición	Elementos para destacar
Alavi & Leidner, 2001	Compartir conocimiento a través de redes, capacitación y herramientas colaborativas	
Grant, 1996	Uso del conocimiento para la innovación, mejora de procesos y toma de decisiones	Aplicación del conocimiento
Wiig (1993)	La gestión del conocimiento es el conjunto de prácticas utilizadas por las organizaciones para generar, representar, distribuir y aplicar conocimiento	Enfoques sistemáticos sobre GC.
Sveiby (1997)	Es el arte de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización	perspectiva del capital intangible.
Edvinsson y Malone (1997)	Un sistema estructurado para medir, gestionar y potenciar el capital intelectual de la empresa	Capital intelectual como un activo clave
Zack (1999)	"Es el proceso de identificar, adquirir, desarrollar, distribuir y utilizar el conocimiento para generar ventajas competitivas	ventajas competitivas
Probst, Raub y Romhardt (2000)	La gestión del conocimiento se centra en construir una cultura organizativa que fomente la creación, el intercambio y el uso del conocimiento de manera efectiva	GC basado en la creación, distribución y aplicación del conocimiento.

Nota: Fuente de elaboración propia

El conocimiento es sin duda el activo más importante de las organizaciones y para lograr una buena Gestión, es necesario conocer las variables que intervienen y que por diversos factores pueden influir en la efectividad y en el éxito de su implementación dentro de una organización. A continuación, se presentan algunas de las variables más relevantes.

Cultura Organizacional: La cultura de una organización es un factor crítico que determina la disposición de los empleados para compartir y utilizar el conocimiento, a su vez esta es considerada como uno de los activos más importantes de la organización, (Fajardo et al., 2020) Una cultura que fomente la colaboración y el aprendizaje continuo puede incrementar significativamente la capacidad de gestión del conocimiento

Tecnología: Las herramientas tecnológicas son esenciales para facilitar la captura, almacenamiento y difusión del conocimiento, la implementación de plataformas digitales, como intranets y sistemas de gestión del conocimiento, permite que la información fluya de manera más clara, segura y eficiente (Caro, 2009)

Estructura Organizacional: La manera en que una organización está estructurada afecta el flujo de conocimiento, las estructuras más planas pueden facilitar la comunicación y el intercambio de información, mientras que estructuras jerárquicas pueden obstaculizarlo (Acosta & Gutiérrez, 2023)

Estrategias de Aprendizaje: Las estrategias que promueven el aprendizaje continuo son necesarias para adaptarse a los cambios del entorno y mejorar la innovación según (Porret Miquel, 2010)son métodos fundamentales que pueden ser enseñados y aplicados para mejorar la efectividad y la calidad del aprendizaje en diferentes contextos

Según (Avendaño Pérez & Flores Urbáez, 2016) es fundamental revisar modelos existentes de gestión del conocimiento para adaptarlos a las necesidades específicas de cada organización. Este enfoque permite a las entidades no solo identificar la estructura más adecuada para su contexto, sino también alinear sus objetivos con su misión y visión institucional, Este enfoque permite a las entidades no solo identificar la estructura más adecuada para su contexto, sino también alinear sus objetivos con su misión y visión institucional.

Para lograr una eficaz gestión del conocimiento, es necesario considerar diversos procesos, que incluyen identificación, adquisición, desarrollo, distribución, uso y retención del

conocimiento (Benavides María & Pedraza Ximena, 2018) estos procesos son esenciales para la creación de un modelo que se adapte a las particularidades del sector público, donde la transparencia y el acceso a la información son principios fundamentales según la Ley de transparencia y derecho de acceso a la información pública nacional

Adicional a las variables anteriormente mencionadas existen varios modelos de gestión del conocimiento que han sido desarrollados y utilizados en diferentes contextos organizacionales. A continuación, se presentan algunos de los modelos más destacados, que ofrecen diferentes enfoques y marcos conceptuales para gestionar el conocimiento junto con una breve descripción

1. Modelos de Gestión del Conocimiento

1.1 Modelo SECI

El modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, conocido como el "Modelo SECI", Este modelo, basado en la interacción entre conocimiento tácito y explícito, se centra en cuatro procesos: socialización, externalización, combinación e internalización describe cómo se crea, comparte y convierte el conocimiento en las organizaciones. Este modelo se centra en la interacción entre el conocimiento tácito (intuitivo, personal, no codificado) y el conocimiento explícito (documentado, estandarizado). (Ikujiro Nonaka &

Hiroataka Takeuchi, 1994) este revela la naturaleza dinámica de la gestión del conocimiento y enfatiza que el aprendizaje y la innovación son fundamentales para el éxito organizacional. Fomenta una cultura de aprendizaje y la creación de un entorno propicio para la colaboración y el intercambio de conocimientos.

En el contexto del sector público colombiano, el modelo SECI puede aplicarse para documentar y sistematizar el conocimiento acumulado por los funcionarios y transferirlo a nuevas generaciones de empleados. Esto es vital ante el frecuente cambio de personal y los ciclos políticos cortos en los cuales VIVA es una entidad vulnerable ante esto tipo de cambios (Galindo Arévalo, 2019)

1.2 Componentes del Modelo SECI:

Socialización: Proceso de compartir conocimiento tácito a través de la interacción social. Implica la transferencia de experiencias y habilidades sin formalizar el conocimiento.

Externalización: La conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito. Aquí, las ideas y conceptos se articulan y codifican en una forma que puede ser compartida.

Combinación: Integración de conocimiento explícito de diferentes fuentes. En esta fase, se estructuran y organizan las ideas, generando nuevo conocimiento.

Internalización: Proceso mediante el cual el conocimiento explícito se convierte en conocimiento tácito mediante la práctica y la experiencia.

1.3 Modelo Wiig

Este modelo fue desarrollado por Karl Wiig, se centra en la gestión del conocimiento y propone un enfoque sistemático para identificar, crear, representar, y distribuir el conocimiento dentro de una organización. Su teoría se basa en la premisa de que el conocimiento es un recurso crítico para la competitividad y el rendimiento de las organizaciones. (Wiig, 1997) , también enfatiza que existes componentes claves en este modelo como el conocimiento Conocimiento Explícito e Implícito, la creación, el almacenamiento, la aplicación, adicional sugiere que las organizaciones deben implementar herramientas tecnológicas que apoyen la gestión del conocimiento, como sistemas de información y plataformas de colaboración.

1.4 Modelo Broker

Este modelo propuesto en 1996 por David Broker se centra en la intermediación en la gestión del conocimiento. Su enfoque aborda cómo los "brokers" o intermediarios de conocimiento pueden facilitar la transferencia y el uso efectivo de información y saberes dentro de una organización. Este modelo se utiliza para explicar cómo las organizaciones pueden optimizar la comunicación y la colaboración entre diferentes grupos y niveles jerárquicos, así como entre distintos contextos organizacionales. (Christozov, 2014)

1.5 Modelo de Probst, Raub y Romhardt

El modelo de Probst, Raub y Romhardt (2000) plantea la gestión del conocimiento como un proceso cíclico y estructurado que permite a las organizaciones identificar, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento de manera efectiva. Su enfoque se basa en la construcción de bloques o "building blocks", que representan las actividades esenciales dentro del ciclo del conocimiento (Ciro-Atehortúa, 2023), este modelo es especialmente útil para estructurar la gestión del conocimiento en las organizaciones, ya que permite integrar todas las fases del proceso en un ciclo continuo. Además, ayuda a mejorar la innovación, la eficiencia operativa y la toma de decisiones basada en el conocimiento.

1.6 Modelo de Andersen

El Modelo Andersen, desarrollado por el investigador danés Erik Andersen en la década de 1990, se centra en la gestión del conocimiento y la innovación dentro de las organizaciones. Este modelo no solo aborda la creación y la transferencia de conocimiento, sino también la importancia de la innovación como un proceso dentro de las organizaciones. (Andersen, 1999)

1.7 Modelo de Gestión del Conocimiento de Zack (1999)

Este Modelo plantea que las organizaciones deben estructurar y gestionar su conocimiento de manera estratégica para lograr una ventaja competitiva. Zack divide la gestión del conocimiento en tres componentes claves

- **Infraestructura del Conocimiento:** Incluye los sistemas, procesos y cultura organizacional que permiten la creación, almacenamiento y distribución del conocimiento.
- **Estrategia del Conocimiento:** Se centra en cómo una empresa puede desarrollar y aplicar su conocimiento para generar ventajas competitivas.
- **Conversión del Conocimiento:** Implica transformar el conocimiento en acciones estratégicas, aprovechando las brechas de conocimiento entre lo que una empresa sabe y lo que necesita saber (Zack, 1999)

1.8 Modelo de Boisot (2002) – I-Space

Es un marco teórico que describe cómo se genera, comparte y utiliza el conocimiento dentro de una organización o sociedad. Fue desarrollado por Max Boisot y se basa en la idea de que la información y el conocimiento evolucionan a través de procesos de codificación, abstracción y difusión en un espacio de información llamado I-Space (Information Space) (Boisot, 2002)

1.9 Elementos Claves del Modelo I-Space

Boisot plantea que el conocimiento puede clasificarse en función de dos dimensiones:

- **Codificación:** Se refiere a qué tan estructurada o sistematizada está la información.
- **Difusión:** Representa cuán accesible es la información para diferentes actores.
- **Abstracción:** Mide qué tan generalizable es el conocimiento a distintas situaciones.

A partir de estas dimensiones, Boisot define un ciclo de conocimiento que atraviesa seis fases:

- **Escaneo:** Identificación de nuevos conocimientos a partir de datos no estructurados.
- **Codificación:** Transformación de datos en información estructurada y significativa.

- Abstracción: Generalización de la información para que sea aplicable en distintos contextos.
- Difusión: Compartir el conocimiento con una audiencia más amplia.
- Absorción: Incorporación del conocimiento por parte de los individuos o grupos.
- Aplicación: Uso del conocimiento en la toma de decisiones o innovación.

1.10 Modelo de Firestone & McElroy (2009) – Segundo Ciclo de la GC

Firestone y McElroy argumentan que la gestión del conocimiento no solo implica compartir y reutilizar conocimiento existente, sino también la generación y validación de nuevo conocimiento para resolver problemas y mejorar la toma de decisiones. Este modelo se conoce como el Segundo Ciclo de la Gestión del Conocimiento, diferenciándose del primer ciclo, que se enfoca en la mera distribución del conocimiento dentro de la organización. Este enfoque permite a las organizaciones ser más adaptativas y competitivas, al fomentar la generación de conocimiento nuevo en lugar de depender únicamente del conocimiento previo. Se relaciona con enfoques como la innovación organizacional y el aprendizaje continuo (Firestone, 2009)

La gestión del conocimiento en el sector público en Colombia enfrenta desafíos únicos, como la transparencia, la eficiencia en el uso de recursos, la continuidad de los proyectos frente a cambios políticos y la capacidad de respuesta ante necesidades urgentes de la población. Los modelos de gestión del conocimiento anteriormente mencionados deben adaptarse para enfrentar estas particularidades. A continuación, se relacionan algunas aplicaciones de estos modelos responden a los desafíos de VIVA

1.11 Modelo de Gestión Basado en Comunidades de Práctica (Wenger):

Las comunidades de práctica son grupos de personas que comparten un interés o práctica común y que se reúnen regularmente para compartir conocimientos. En Colombia, se han creado estas comunidades dentro de distintas entidades gubernamentales para compartir buenas prácticas en áreas como salud pública, educación y seguridad, La implementación de comunidades de práctica en temas de interés común, como transparencia en contrataciones y gestión de proyectos, permite el aprendizaje colaborativo y el fortalecimiento de capacidades. (Acosta & Gutiérrez, 2023)

1.12 Modelo de Aprendizaje Organizacional (Senge)

Este modelo plantea la necesidad de crear organizaciones que aprendan y que puedan adaptarse de forma continua. Para Colombia, donde la burocracia y la lentitud en procesos son desafíos constantes, este modelo puede fomentar una cultura de adaptación y mejora continua, una aplicación de este enfoque podría presentarse en el Ministerio de Salud o el Ministerio de Educación donde se podría mejorar la implementación de políticas y programas sociales, adaptándose a las necesidades cambiantes de la ciudadanía. (P. Senge, 1900)

1.13 Modelo de Capital Intelectual (Edvinsson y Malone)

Este modelo propone la gestión del capital intelectual, incluyendo el capital humano, estructural y relacional. En el sector público colombiano, este enfoque puede ayudar a identificar los activos intangibles y cómo estos pueden generar valor en la administración pública. Un ejemplo en la administración pública puede mapear el conocimiento especializado de sus empleados y maximizar el capital relacional con entidades privadas y la sociedad civil, promoviendo una red de colaboración que ayude a enfrentar desafíos complejos, como la implementación de políticas en regiones rurales. (Edvinsson, 1997)

1.14 Modelo de Gestión del Conocimiento Basado en Procesos (ISO 30401)

La norma ISO 30401 proporciona un marco para gestionar el conocimiento dentro de organizaciones públicas y privadas. Esta norma es particularmente útil para el sector público colombiano porque permite establecer directrices para la captura y transferencia de conocimiento, minimizando la pérdida de conocimiento entre administraciones sucesivas, al implementar la ISO 30401, las entidades públicas pueden crear políticas estandarizadas para la gestión de su conocimiento, garantizando continuidad en proyectos de largo plazo (por ejemplo, en el desarrollo de infraestructura). También ayuda a cumplir con las normativas de transparencia y acceso a la información. (Icontec, 2021)

1.15 Modelo Li, Clark y Sillince

Es un enfoque utilizado en el análisis del discurso organizacional. Fue propuesto por Feng Li, Timothy Clark y John Sillince y se centra en cómo el lenguaje y la retórica influyen en la comunicación dentro de las organizaciones. Este modelo estudia cómo los actores organizacionales utilizan diferentes estrategias discursivas para construir significados, gestionar conflictos y dar forma a la identidad organizacional. (Li, 2012)

1.16 Modelo Al-Ahbabi, Singh, Singh Gaur y Balasubramanian

El objetivo principal del modelo es identificar y analizar los facilitadores y las barreras en la gestión del conocimiento dentro de organizaciones públicas, y cómo estos factores impactan en prácticas como la creación, captura, almacenamiento, compartición y aplicación del conocimiento. Al abordar estos elementos, el modelo busca potenciar el rendimiento organizacional en términos de innovación, calidad y eficiencia operativa. (Al-Ahbabi, 2017)

1.17 Modelo Díaz Piraquive, Medina García y González Crespo

Desarrollado por Flor Nancy Díaz Piraquive, Víctor Hugo Medina García y Rubén González Crespo, integra la gestión del conocimiento (GC) con la gestión de proyectos (GP) mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Este modelo busca fortalecer la utilización y apropiación de experiencias, lecciones aprendidas, mejores prácticas y aprendizajes colaborativos para apoyar el logro de los objetivos de los proyectos en términos de alcance, tiempo, costos, calidad, riesgos y manejo de recursos. Al fomentar un ambiente de

aprendizaje colaborativo, el modelo pretende mejorar los porcentajes de proyectos que se completan con éxito. (Díaz Piraquive, 2015)

1.18 Modelo de gestión del conocimiento de los 7 círculos (The 7-Circle KKM)

Es un enfoque práctico diseñado para gestionar eficazmente el conocimiento organizacional. Este modelo identifica siete componentes interdependientes y mutuamente reforzantes que son esenciales para el éxito en la gestión del conocimiento:

Iniciativa de Gestión del Conocimiento (KM Initiative): Definir claramente los objetivos y el alcance de las actividades de gestión del conocimiento dentro de la organización.

Cultura de Gestión del Conocimiento (KM Culture): Fomentar un entorno organizacional que valore y promueva la creación, compartición y aplicación del conocimiento.

Personas en la Gestión del Conocimiento (KM People): Involucrar a individuos con las habilidades y competencias necesarias para gestionar y utilizar el conocimiento de manera efectiva.

Mecanismos de Gestión del Conocimiento (KM Mechanisms): Implementar procesos y estructuras que faciliten la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento.

Tecnología de Gestión del Conocimiento (KM Technology): Utilizar herramientas tecnológicas que soporten las actividades de gestión del conocimiento.

Interacción en la Gestión del Conocimiento (KM Interaction): Promover la comunicación y colaboración entre los miembros de la organización para facilitar el intercambio de conocimientos.

Motivación en la Gestión del Conocimiento (KM Motivation): Establecer incentivos y recompensas que estimulen la participación en las iniciativas de gestión del conocimiento.

La implementación coherente de estos siete componentes permite a las organizaciones armonizar los mecanismos y tecnologías de gestión del conocimiento, coordinando eficazmente la interacción entre las personas y la tecnología para lograr una ventaja competitiva sostenible. (Ologbo, 2015)

En Colombia, algunas iniciativas de gestión del conocimiento en el sector público han mostrado resultados importantes. Un ejemplo relevante es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) implementó como parte de su política para fomentar la innovación y la gestión del conocimiento en entidades públicas. Este modelo cuenta con lineamientos que buscan mejorar la colaboración interinstitucional y optimizar los procesos de servicio al ciudadano. Gracias a esta política, en 2020 el MIPG obtuvo una puntuación destacada en el Índice de Desempeño Institucional (IDI), posicionándose como la política de mayor crecimiento en el ámbito territorial, con un incremento significativo en la implementación en diversas regiones del país (Función Pública, 2020)

Otra aplicación notable es el establecimiento del Equipo Transversal de Gestión del Conocimiento y la Innovación, creado en 2021 para fortalecer las capacidades de aprendizaje

organizacional en entidades públicas. Este equipo ha ayudado a documentar y compartir buenas prácticas de gestión del conocimiento, además de organizar más de 240 eventos de capacitación en toda Colombia. La iniciativa también ha facilitado convenios interinstitucionales, que incluyen la participación de entidades como la Universidad Nacional y la Corte Constitucional, para promover una cultura de innovación en el sector público (Función Pública, 2022)

Estos esfuerzos han sido fundamentales para incrementar la eficiencia y transparencia en la gestión pública, brindando a los funcionarios herramientas clave para la creación y difusión de conocimientos dentro de sus instituciones

Tabla 2 Algunos Modelos de gestión de conocimiento

Autor(es)	Año de Publicación	Definición	Elementos Claves
Nonaka & Takeuchi	1994	Modelo SECI: Explica la conversión del conocimiento entre tácito y explícito en las organizaciones.	Socialización, Externalización, Combinación, Internalización.
Wiig	1997	Modelo de Wiig: Propone un enfoque sistemático para la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones.	Conocimiento Explícito e Implícito, Creación, Almacenamiento, Aplicación.
Broker	1996	Modelo Broker: Se enfoca en la intermediación y facilitación del conocimiento en las organizaciones.	Transferencia de conocimiento, intermediarios, optimización de comunicación.
Probst, Raub y Romhardt	2000	Modelo de Probst: Define la gestión del conocimiento como un ciclo estructurado.	Building blocks: Identificación, almacenamiento, compartición y aplicación del conocimiento.

Autor(es)	Año de Publicación	Definición	Elementos Claves
Andersen	1999	Modelo Andersen: Gestiona el conocimiento con enfoque en la innovación.	Creación, transferencia y aplicación del conocimiento con innovación.
Zack	1999	Modelo de Zack: Plantea la gestión del conocimiento como estrategia organizacional.	Infraestructura del conocimiento, estrategia del conocimiento, conversión del conocimiento. Codificación, Difusión,
Boisot	2002	Modelo I-Space: Explica la evolución del conocimiento en un espacio de información.	Abstracción, Ciclo de seis fases (Escaneo, Codificación, Abstracción, Difusión, Absorción, Aplicación).
Firestone & McElroy	2009	Segundo Ciclo de la GC: Enfatiza la generación y validación del conocimiento.	Generación de nuevo conocimiento, aprendizaje organizacional, innovación.
Wenger	-	Modelo de Comunidades de Práctica: Facilita el intercambio de conocimiento en grupos especializados.	Aprendizaje colaborativo, compartir mejores prácticas, fortalecimiento de capacidades.
Senge	1990	Modelo de Aprendizaje Organizacional: Propone la creación de organizaciones adaptativas.	Adaptación y mejora continua, aprendizaje organizacional.
Edvinsson y Malone	1997	Modelo de Capital Intelectual: Gestiona los activos intangibles de las organizaciones.	Capital humano, estructural y relacional.
ISO 30401 (Icontec)	2021	Modelo de Gestión del Conocimiento Basado en Procesos: Estandariza la gestión del conocimiento.	Captura y transferencia del conocimiento, políticas estandarizadas, continuidad organizacional.
Li, Clark y Sillince	2012	Modelo de Análisis del Discurso Organizacional: Examina el rol del lenguaje en la gestión del conocimiento.	Estrategias discursivas, comunicación organizacional.
Al-Ahbabi et al.	2017	Modelo de Facilitadores y Barreras en la GC: Analiza factores que influyen en la gestión del conocimiento.	Creación, captura, almacenamiento, compartición y aplicación del conocimiento.
Díaz Piraquive et al.	2015	Modelo Integrado de GC y GP: Usa TIC para mejorar la gestión del conocimiento en proyectos.	Lecciones aprendidas, mejores prácticas, aprendizaje colaborativo.

Autor(es)	Año de Publicación	Definición	Elementos Claves
Ologbo	2015	Modelo de los 7 Círculos de la GC: Define siete componentes interdependientes para una gestión efectiva del conocimiento.	KM Initiative, KM Culture, KM People, KM Mechanisms, KM Technology, KM Interaction, KM Motivation.

Nota Elaboración propia

Diseño Metodológico

El desarrollo metodológico del presente trabajo se elaborará a partir de la revisión bibliográfica de artículos de investigación que abordan el estudio de los diferentes modelos de gestión de conocimiento, mediante esta búsqueda se ha evidenciado resultados que permiten establecer de manera clara algunas variables que están relacionados con la gestión del conocimiento, pero dado que la empresa en la cual se realizara el diseño de un modelo de gestión del conocimiento es un entidad del sector público los resultados no podrán ser generales por lo cual su utilidad está en la estructuración y validación de un modelo propio, por lo anterior, el estudio de caso es considerado uno de los métodos más apropiados de investigación que se utiliza para analizar en profundidad un fenómeno, evento, organización o situación específica de investigación, este se ha sido abordado en investigaciones los diferentes enfoques de gestión del conocimiento e implementación de modelos en diferentes organizaciones (Reyes-Rincón, 2019)

De acuerdo con lo anterior, el tipo de investigación que se aborda en el presente trabajo es de tipo exploratorio y descriptivo con enfoque mixto (cualitativo y Cuantitativo), ya que se centra en resolver un problema específico de la gestión del conocimiento en la Empresa de

Vivienda de Antioquia buscando generar soluciones prácticas, este nivel de profundidad en la investigación permitirá diseñar un modelo que promueva la gestión del conocimiento. Las fases que contemplaran el desarrollo del trabajo se detallan a continuación.

Fases I

En esta fase, se realizó la identificación y análisis de las variables relacionadas con la gestión del conocimiento a través de la revisión de bibliográfica donde se identificaron las variables específicas relacionadas con la gestión del conocimiento en la Empresa de Vivienda de Antioquia (VIVA). De esta manera se busca comprender en profundidad los factores que afectan el flujo de conocimiento dentro de la organización y así desarrollar un marco teórico que identifique las variables clave y relaciones que se incorporarán en el modelo.

Para la recolección datos cuantitativos se realizara mediante una búsqueda exhaustiva de literatura académica y casos de estudio de modelos de gestión de conocimiento en organizaciones similares a VIVA, se elaborará un cuestionario estructurado que permita medir las percepciones y actitudes de los empleados respecto a las prácticas actuales de gestión del conocimiento en VIVA, incluyendo aspectos relacionados con la creación de conocimiento, almacenamiento y acceso a la información, transferencia de conocimiento, además de aspectos como cultura organizacional, tecnología y sistemas de información. La encuesta se aplicará, a través de Google Forms, a un total de 100 empleados, entre los que se incluirá a empleados de planta, contratistas y personal en cargos directivos y operativos. Para el análisis de resultados se utilizará el software Excel y se presentarán estadísticas descriptivas como frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar para entender las tendencias generales.

Fase II

Se realizó una investigación de campo utilizando un enfoque mixto para identificar y analizar las variables específicas relacionadas con la gestión del conocimiento en la Empresa de Vivienda de Antioquia (VIVA). De esta manera se busca comprender en profundidad los factores que afectan el flujo de conocimiento dentro de la organización.

La recolección de datos cualitativos se llevó a cabo a través de entrevistas semiestructuradas, para lo cual se diseñó una guía de entrevista con preguntas abiertas enfocadas en profundizar sobre las prácticas, desafíos y oportunidades en la gestión del conocimiento en la organización. Para ellos se abordarán temas asociados a las experiencias en proyectos anteriores, las barreras y facilitadores del conocimiento, la percepción de la cultura organizacional y las necesidades y expectativas.

Para la selección de los entrevistados se utilizó un muestreo intencional de 20 participantes clave, incluyendo directivos, líderes de proyecto y empleados con experiencia relevante. De esta manera se busca diversidad en áreas funcionales y niveles jerárquicos para obtener una perspectiva más amplia. Para el análisis de la información se utilizará Atlas.ti con el fin de identificar categorías y subcategorías emergentes a partir de los datos, establecer relaciones entre categorías para construir un marco conceptual y realizar un análisis temático para identificar temas recurrentes y patrones significativos en las respuestas.

Los datos cuantitativos y cualitativos se analizarán por separado y luego se integrarán en la interpretación final, a través de triangulación, comparando y contrastando los hallazgos de ambos enfoques para validar y enriquecer los resultados. El resultado esperado en esta fase

será un listado de factores que afectan la gestión del conocimiento en VIVA y la descripción de resultados del diagnóstico.

Fase III: Diseño del Modelo de Gestión del Conocimiento Adaptado a VIVA

En esta fase, se procederá al diseño de un modelo de gestión del conocimiento personalizado para la Empresa de Vivienda de Antioquia, integrando las variables identificadas en las fases anteriores y considerando las necesidades y características específicas de la organización. Para ello, con base en el marco teórico elaborado en la Fase I, se seleccionarán los componentes más relevantes de modelos reconocidos que se adapten al contexto de VIVA.

Las variables identificadas en la Fase II se integrarán en el diseño, asegurando que el modelo responda a las realidades y desafíos particulares de la empresa. Así, durante esta fase se definirán los componentes del modelo y la descripción detallada de cada uno cuyo producto será un modelo coherente y alineado con las necesidades de VIVA, listo para ser presentado y validado ante los miembros de la organización.

Fase IV: Validación y Ajuste del Modelo con Directivos y Colaboradores de VIVA

La última fase se centrará en la validación del modelo diseñado, asegurando su pertinencia y aceptación por parte de los directivos y colaboradores de la Empresa de Vivienda de Antioquia. Para ello se organizará una reunión con el equipo directivo y otros miembros clave donde se desarrollará una presentación ejecutiva que resuma los objetivos, componentes y beneficios del modelo, utilizando gráficos, diagramas y ejemplos prácticos para ilustrar cómo funcionará.

Durante esta fase se recopilará información a través de una guía de evaluación que permita a los directivos proporcionar comentarios específicos sobre cada componente del modelo. A partir de la revisión detallada de todos los comentarios recibidos, se identificarán tendencias y áreas de mejora y se realizará la modificación de componentes del modelo según las sugerencias pertinentes.

Así, como resultado de esta fase se espera un modelo de gestión del conocimiento que cuente con el respaldo y compromiso de la alta dirección y sea aceptado por los colaboradores. Así mismo se propondrá un plan para la implementación del modelo.

2. Variables Críticas de los Modelos de Gestión del Conocimiento

Para identificar las variables que están asociadas a los modelos de gestión del conocimiento, se desarrolló un análisis bibliométrico partiendo de una ecuación de búsqueda general sobre el tema ("knowledge management models" OR "knowledge management") AND ("strategies" OR "implementation" OR "practices") AND ("innovation" OR "continuous improvement" OR "efficiency" OR talent AND human) AND ("case studies" OR "Public Sector companies") la cual arrojó los siguientes resultados luego del análisis bibliométrico donde se partió de dos bases de datos, una de SCOPUS y otra de WEB SCIENCE cuyo resultado arrojó 301 documentos , la información general se muestra en la siguiente tabla

Tabla 3 Datos Generales

Intervalo de tiempo	2000-2025
Documentos	301
Autores	82

Nota: Elaboración propia a partir de bibliometrix

Para el análisis bibliométrico la búsqueda de artículos se llevó a cabo en un intervalo entre los años 2000 y 2025, el resultado muestra 301 documentos entre ambas bases de datos y una cantidad de 82 autores

Tabla 4 Tipos de Documentos

TIPOS DE DOCUMENTOS		
	Artículo	173
	Artículo; capítulo de libro	13
	Artículo; acceso anticipado	1
	Artículo; actas del congreso	4
	Libro	7
Elaboración propia a bibliometrix	Capítulo de libro	10
	Artículo de conferencia	70
	Revisión de artículos de conferencia	70
	Reseña de la conferencia	70
En el año		2000 inician las

Nota:

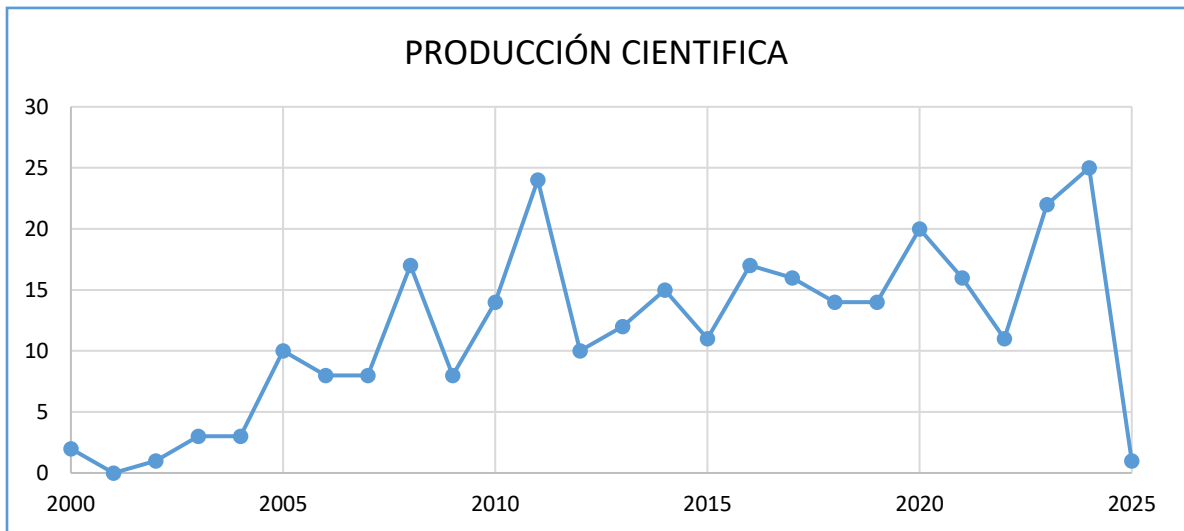
partir de

publicaciones relacionadas con la gestión del conocimiento, con los artículos publicados por los autores (Filius, 2000) Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases y Hull, R., Coombs, R., Peltu, M. Knowledge management practices for innovation: an audit tool for improvement compara cómo tres oficinas de recursos humanos implementan la gestión del conocimiento. Analiza las estrategias utilizadas, identifica las competencias necesarias para gestionar el conocimiento y evalúa el impacto de estas prácticas en la competitividad organizacional, en el segundo artículo se aborda cómo las prácticas de gestión del

conocimiento, respaldadas por herramientas de auditoría adecuadas, pueden ser fundamentales para mejorar la innovación y el desempeño organizacional.

De acuerdo con la Figura 2, los años con mayor producción académica son 2005, 2008, 2010, 2011, 2016, 2017, 2023 Y 2024. En 2005 se presenta el primer pico con 10 publicaciones conformadas por: 2 documentos de conferencia 8 artículos, destacándose el artículo de la revista internacional de gestión de conocimiento (A. R. V. and M.-W. M. Massey, 2005), titulado Enhancing Performance Through Knowledge Management: A Holistic Framework donde enfatiza la importancia de adoptar un enfoque integral y estratégico de la gestión del conocimiento para mejorar el rendimiento organizacional, destacando la necesidad de alinear procesos, **cultura y tecnología** en la gestión efectiva del conocimiento.

Figura 2 Producción científica Anual



NOTA: Construcción propia a través de bibliometrix

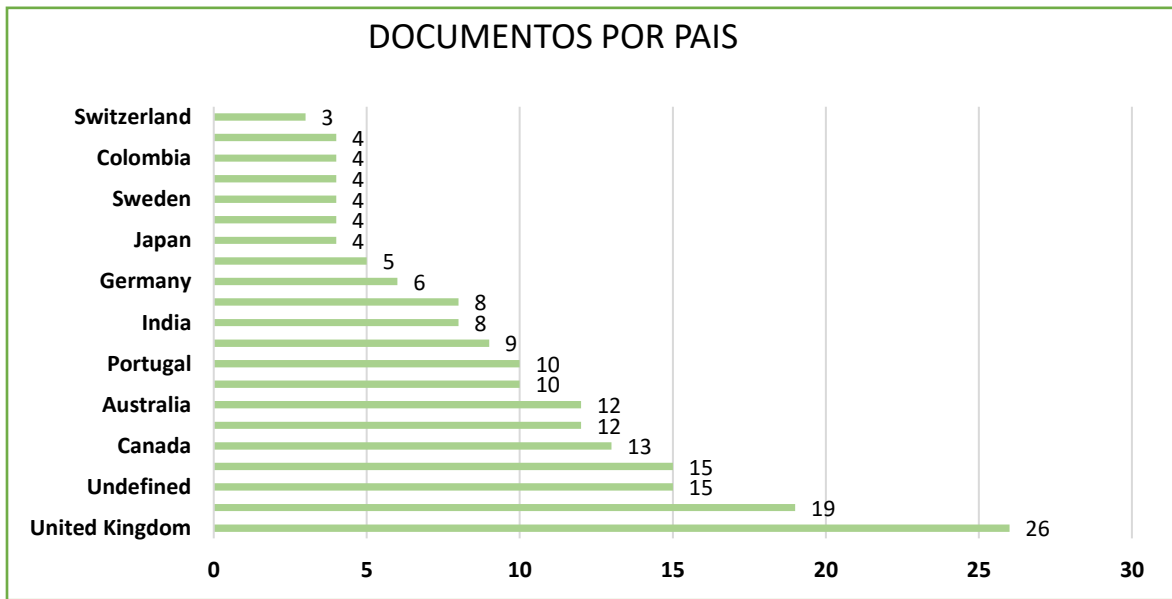
Para los años 2008 y 2010 se presenta un aumento de publicaciones llegando a 17 para 2008 y 14 para 2010, para el primer año, es decir 2008, 6 son documentos de conferencias y 11

artículos. Entre los artículos con mayor impacto de acuerdo con el número de citas es el (A. Massey, 2008) sobre *The effects of information technology on knowledge management systems* donde subraya la importancia de una estrategia integrada que alinee la TI con los procesos de gestión del conocimiento para mejorar el rendimiento organizacional. Recomienda que las empresas evalúen y seleccionen cuidadosamente las herramientas de TI que mejor se ajusten a sus necesidades específicas de gestión del conocimiento, asegurando que estas herramientas sean utilizadas de manera efectiva para cerrar las brechas identificadas. Para el caso del segundo año es decir 2010 se presentan 14 documentos de los cuales 4 son artículos de conferencias 1 capítulo del libro y 9 artículos, donde el de mayor referencias es citado por (Ribeiro, 2010) cuyo título es *Exploring agile methods in construction small and medium enterprises: a case study* explora cómo las metodologías ágiles pueden ser implementadas en las PyMEs del sector construcción para mejorar la eficiencia y adaptabilidad en la gestión de proyectos, analizando casos específicos para ilustrar su aplicación práctica.

Para los años 2016 y 2017 las publicaciones fueron similares, con 17 y 16 publicaciones para cada año en 2016 se resalta el artículo de (Bjørnson, 2016) titulado *Knowledge sharing and process improvement in large-scale agile development* examina cómo se lleva a cabo el intercambio de conocimientos y la mejora de procesos en implementaciones de desarrollo ágil a gran escala. A través del análisis comparativo de dos estudios de caso empíricos, los autores destacan que la mejora continua de procesos está influenciada por el tipo de proyecto, para el año 2017 el artículo de (Gong, 2017) *The role of Lean principles in supporting knowledge management in IT outsourcing relationships* explora cómo los principios del Lean

Manufacturing pueden influir en la gestión del conocimiento dentro de las relaciones de subcontratación en el ámbito de la tecnología de la información (TI).

Figura 3 Documentos por país

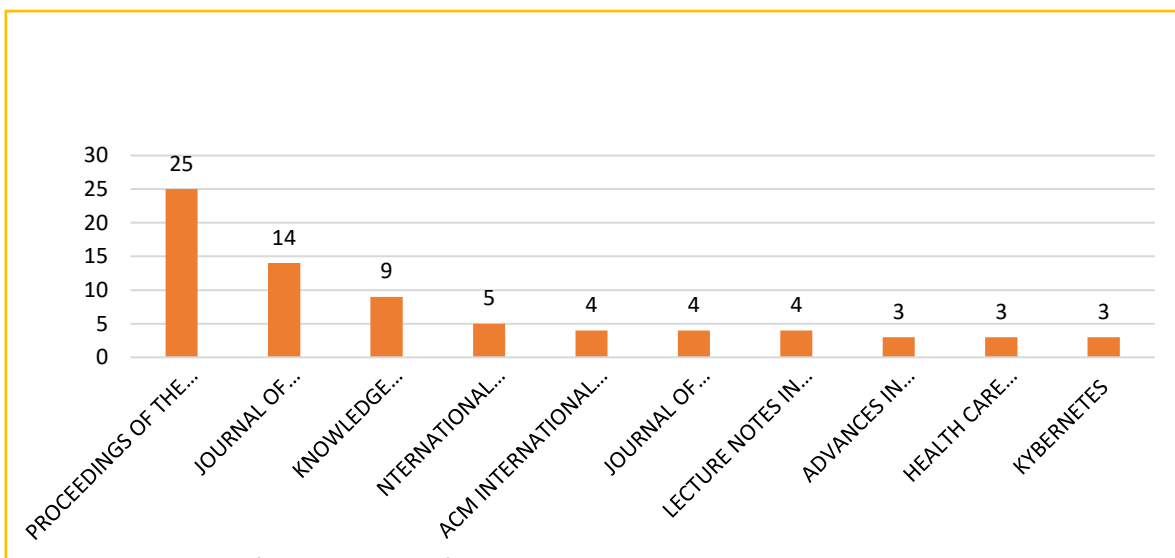


Nota: Construcción propia a través de bibliometrix

En la figura 3 se puede observar la cantidad de documentos por país, adicional se observa que para el año 2023 nuevamente se levanta el pico llegando hasta 22 publicaciones,

compuesto por 3 capítulos de libros, 4 documentos de conferencias y 15 artículos, en este año se evidencia la aparición de Colombia con 4 documentos entre ellos se destaca el artículo del autor (Arias.O, 2023) titulado Knowledge management in research groups of higher education institutions in Colombia aborda cómo los grupos de investigación en las instituciones de educación superior colombianas gestionan el conocimiento, identificando prácticas, desafíos y estrategias para mejorar la transferencia y aplicación del conocimiento en el contexto académico nacional.

Figura 4 Revistas o fuentes con más con tres o más de tres publicaciones



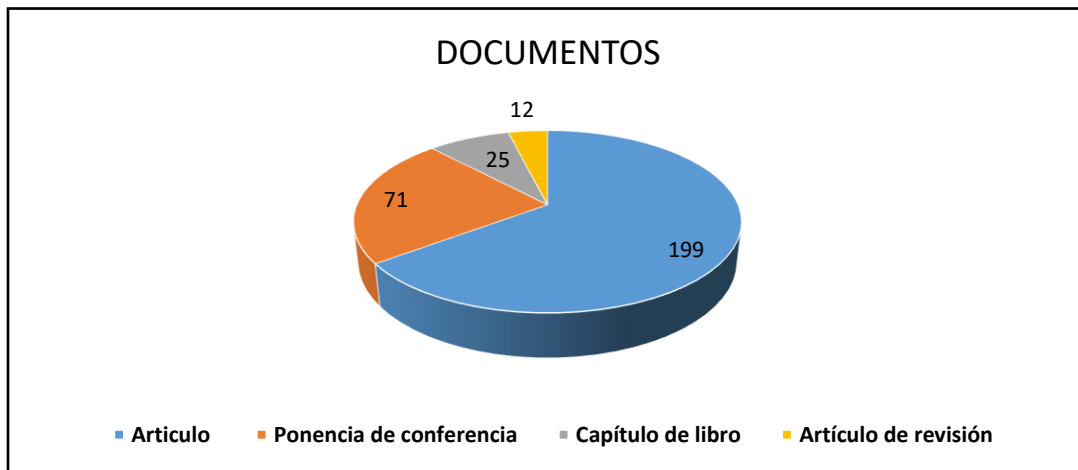
Nota: Construcción propia a través de bibliometrix

Como se evidencia en la figura 4, la participación mayor en tipos de documentos la tienen las ponencias de conferencia, seguido de las revistas de gestión del conocimiento e investigaciones prácticas, poca participación de los libros y las revisiones de literatura. Se resalta la participación de las conferencias a lo largo de la historia, del intervalo analizado se

evidencia que por más de 20 años están exponiendo y llevando a diversos lugares a la gestión del conocimiento.

Como se evidencia en la figura 5, la participación mayor en tipos de documentos la tienen los artículos, seguido la ponencia de conferencias y los capítulos de libros, poca participación de los libros y las revisiones de literatura. Así mismo se evidencia que en 12 documentos se encuentran en revisión

Figura 5 Tipo de documento



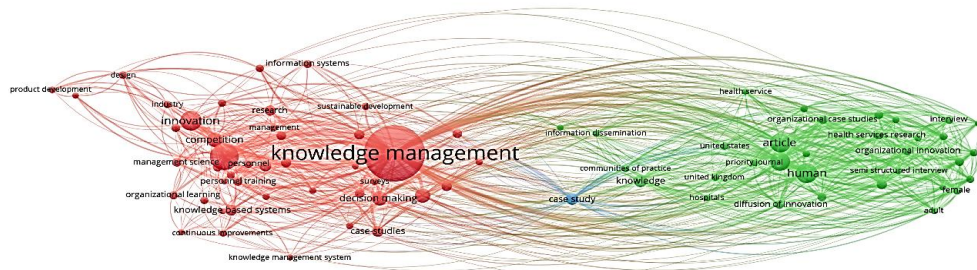
Nota: Construcción propia a través de bibliometrix

2.1 Mapas de relación términos.

Se realizan mapas en la herramienta de software VOSviewer con el fin de obtener visualización y análisis de redes científicas, como las redes de citas, co-citación, coautoría y

términos claves y relaciones complejas entre conceptos, autores, publicaciones, instituciones y otros elementos en un formato gráfico. para este caso se usa la base de datos descargada del buscador de documentos científicos scopus para alimentar la herramienta y obtener las siguientes imágenes:

Figura 6 Mapa de términos relacionados con gestión del conocimiento



Nota: Elaboración propia a partir de base de datos scopus en herramienta VOSviewer

En la figura 6 se puede observar que términos han estado relacionados con gestión del conocimiento según la investigación realizada en base de datos científica scopus, el resultado sugiere que los humanos, la efectividad organizacional, los instrumentos de evaluación, la

En 2016 se tenía más cercanía con los TI y la transferencia de conocimiento, para el 2018, adquisición de conocimiento, gerencia, en 2020 de la gestión, innovación, para el año 2022, sistema basado en el conocimiento, sistema de gestión del conocimiento y finalmente en la red de datos solo relaciona hasta el 2024 donde se refleja los términos, humanos, intercambio de conocimientos, cultura procesos ente otros, según la figura 7.

2.2 Variables relacionadas con la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento es crucial para la eficiencia y competitividad de las organizaciones. El diseño de un modelo de GC requiere identificar variables claves y adaptar herramientas para facilitar el acceso y uso del conocimiento, Las variables claves abarcan distintos aspectos que impulsan la eficiencia, la innovación y la mejora continua en una organización y en sus procesos.

Para la identificación de las variables se realizó una revisión bibliométrica en las diferentes bases de datos científicas donde como resultado se obtuvieron un gran número de artículos de investigación con impacto significativo sobre el tema, en este sentido, se identifican un gran número de variables relacionadas, entre ellas la **transferencia de conocimiento** como una primera variable de interés para el dinamismo de la gestión del conocimiento según (Blanco-Valbuena & Pineda, 2019) la transferencia del conocimiento influye en la gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación ya permite que el conocimiento acumulado en una organización fluya de manera efectiva entre las personas y los equipos de trabajo, así mismo afirman que la transferencia de conocimiento se da a través de la

observación de expertos, el aprendizaje mediante historias y la creación de redes de contacto, asegurando que su impacto en la divulgación científica sea efectivo y sostenible, siendo esta variable una de las principales, es necesario identificar qué otro tipo de variables tienen más relacionamiento con el conocimiento y sus dimensiones.

Para facilitar la transferencia de conocimiento dentro de las organizaciones, es importante fomentar una serie de factores clave que favorezcan tanto el flujo de conocimiento explícito como tácito entre los miembros de la organización, según (Chang & Lin, 2019) es fundamental una cultura que valore y promueva la colaboración, la confianza y el intercambio de ideas ya que es esencial para que la transferencia de conocimiento sea fluida, si los empleados se sienten cómodos compartiendo su conocimiento y experiencias, la transferencia de conocimiento será más efectiva. Esto implica un ambiente en el que los errores sean vistos como oportunidades de aprendizaje y mejora mas no como motivos de castigo.

Por otro lado, en un caso de estudio presentado por (Martín García Sheila, 2019) se relaciona la importancia de la **sociedad del conocimiento** para fomentar la transferencia, así mismo señala que son los medios **tecnológicos** son los que permiten a las organizaciones **crear, mantener, compartir y utilizar el conocimiento**. Así mismo la responsabilidad del capital humano, permite que la implementación de un sistema de gestión del conocimiento se incline más a aplicar los conocimientos derivados de sus experiencias de aprendizaje.

Para (Benavides Maria & Pedraza Ximena, 2018) las TI facilitan los procesos de generación y transferencia de conocimiento, logrando que la información se esparza por toda la organización, permitiendo la descentralizar en la toma de decisiones, asegurando el compromiso de toda la entidad , estimulando el intercambio de conocimiento y fomentando el desarrollo del trabajo en equipo, aportando no solo a mejorar su eficiencia y competitividad, sino que también les permite sobrevivir y prosperar en un entorno cambiante y competitivo como lo es el sector publico, Según (Díaz Victoria, 2006)Las TIC actúan como facilitadoras de los procesos de gestión del conocimiento, proporcionando las herramientas necesarias para gestionar el conocimiento de manera eficiente y eficaz. A través de diversas plataformas y herramientas tecnológicas, las TIC permiten que las organizaciones creen, compartan y utilicen el conocimiento de manera más accesible y organizada. Aquí te detallo cómo se relacionan las TIC con las diferentes etapas de la GC, así mismo

En otro sentido según (Prado-Gascó Vicente, 2017) otra variable fundamental para que las empresas pueden mejorar su capacidad de gestionar y transferir conocimiento alineando sus prácticas de GC con la cultura organizacional adecuada, con la colaboración, el trabajo en equipo, en culturas constructivas, donde se genere un ambiente de confianza y de interacción social permitiendo el acceso a la información y la transferencia del mismo, (Nilda Tri Putri & Sandi Kurnia, 2016) afirman que la cultura organizacional y las habilidades individuales influyen en la implementación de prácticas de gestión del conocimiento, utilizando el método de teoría fundamentada, que incluye etapas de codificación abierta, axial y selectiva, los autores identificaron que una cultura de colaboración y las competencias individuales son

factores clave para el éxito de estas prácticas adicional a las variables anteriores , también sobresalen en la búsqueda o la gestión Capital humano Innovación y Creatividad, aprendizaje organizacional, autonomía, reconocimiento y trabajo en equipo, Almacenamiento, procesos entre otras, estas variables son fundamentales para comprender y mejorar la gestión del conocimiento en las organizaciones. Para profundizar en cada una de ellas a continuación se definieran.

3. Definición de variables Asociadas a gestión del Conocimiento

A partir de la búsqueda bibliográfica se identificaron variables relacionadas con gestión del conocimiento las cuales a continuación se definen:

la transferencia del conocimiento se refiere s al proceso mediante el cual el conocimiento, tanto explícito como tácito, se transfiere de una persona, grupo, o unidad dentro de una organización a otra. Este proceso permite que las organizaciones compartan información, mejores prácticas, habilidades y experiencias, lo que mejora la capacidad de innovación, eficiencia y toma de decisiones en toda la entidad.(Levinthal, 1990) para (Argote L & Ingram P, 2000) La transferencia de conocimiento es un proceso dinámico que implica no solo el movimiento de la información, sino también la comprensión y aplicación de esa información en un nuevo contexto. Es esencial para la innovación, la mejora continua y la eficiencia en las organizaciones, ya que garantiza que el conocimiento no se quede aislado en un departamento, grupo o individuo.

Otra variable relevante es la **confianza** la cual se refiere según (Katun M. Idris . et al., 2015) como un elemento esencial para que los procesos de creación, intercambio y aplicación del conocimiento sean efectivos dentro de una organización. La confianza influye directamente en la disposición de los empleados a compartir su conocimiento, especialmente el tácito (el que no se puede codificar fácilmente), y tiene un impacto profundo en la colaboración, la comunicación y el aprendizaje organizacional, adicional (Zack, 1999)explica cómo la confianza organizacional es necesaria para la gestión del conocimiento explícito y cómo los sistemas de gestión del conocimiento deben diseñarse para fomentar esta confianza entre los empleados y los sistemas de información, sugiriendo que la confianza entre empleados y líderes facilita la interacción y colaboración necesarias para una eficaz gestión del conocimiento

Otra de las variables fundamentales para la gestión del conocimiento es el **Recurso Humano o Capital Humano** (Becker Gary S., 1994) define el capital humano como el conjunto de habilidades, conocimientos, educación y capacidades adquiridas por los individuos a lo largo de su vida, las cuales les permiten desempeñar funciones productivas en la sociedad y generar valor económico. En el contexto de la gestión del conocimiento, el capital humano se ve como un activo, mientras que (Ulrich, 1997) es una perspectiva de gestión organizacional, enfatizando en que el capital humano es el principal motor para el desarrollo y sostenibilidad de las empresas. En su enfoque, los empleados no solo son recursos productivos, sino también fuentes activas de conocimiento y aprendizaje.

Otra variable es la **innovación**, (Davenport T.H., 1998) afirma que esta es el resultado de la aplicación de los conocimientos organizacionales en un contexto nuevo. Según él, las empresas innovadoras son aquellas que fomentan una cultura de aprendizaje continuo y que gestionan adecuadamente el flujo de conocimiento entre los empleados, creando un entorno que favorezca la creatividad y la experimentación. ve la innovación como un esfuerzo deliberado y organizado dentro de las empresas. Según (Drucker, 1985), la innovación es el proceso mediante el cual las empresas explotan sus conocimientos existentes y buscan nuevas formas de crear valor. Para él, la gestión del conocimiento y la innovación están intrínsecamente conectadas, ya que la innovación emerge cuando las organizaciones gestionan de manera efectiva sus conocimientos y habilidades.

Otra variable importante es la Creatividad según (Amabile, 1996) afirma que las organizaciones están influenciadas por tres componentes clave: la expertise (conocimiento profundo en un área), la motivación (el deseo de innovar y resolver problemas) y los procesos creativos (la capacidad de generar ideas nuevas y útiles). En el contexto de la gestión del conocimiento, la creatividad no solo se refiere a la generación de ideas nuevas, sino también a la capacidad de transformar ese conocimiento en productos, servicios o procesos innovadores.

Por otra parte, el aprendizaje organizacional, se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones adquieren, crean, comparten y aplican conocimientos para mejorar su rendimiento y adaptarse a cambios en su entorno. Es una de las bases fundamentales de la gestión del conocimiento, ya que permite que la organización no solo retenga conocimiento,

sino que también lo utilice de manera efectiva para innovar, resolver problemas y mejorar procesos según Peter Senge, en su libro *La Quinta Disciplina*, define el aprendizaje organizacional como el proceso continuo en el que las organizaciones desarrollan la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimiento. Según Senge, el aprendizaje organizacional está relacionado con la creación de una organización que aprende, donde la gente se esfuerza por alcanzar un propósito común mediante el aprendizaje colectivo. Para él, una "organización que aprende" es aquella que tiene una cultura que favorece el aprendizaje y la innovación constante. (P. M. Senge, 1990)

Por otra parte según (Naqvi et al., 2013) destaca que **la autonomía** se refiere al grado de libertad que los empleados tienen para tomar decisiones sobre cómo llevar a cabo sus tareas laborales, lo cual tiene un impacto significativo en su satisfacción y compromiso con la organización, mientras que Spender plantea que la autonomía de los empleados en la gestión del conocimiento puede facilitar la innovación y la creación de valor en las organizaciones, ya que les permite experimentar y adaptar el conocimiento a contextos específicos, lo que conduce a soluciones más creativas y efectivas. (Spender, 1996)

Así mismo el reconocimiento una variable la cual se refiere a la valoración y apreciación de las contribuciones de los empleados, tanto en términos de compartir conocimiento como en la creación e implementación de nuevas ideas. Este reconocimiento tiene un papel clave en fomentar una cultura organizacional que valore el conocimiento y motive a los empleados a participar activamente en los procesos de creación, distribución y aplicación del conocimiento. En su obra sobre la creación del conocimiento organizacional, Nonaka y Takeuchi argumentan

que el reconocimiento es esencial para motivar a los empleados a compartir su conocimiento tácito. En una organización, reconocer las contribuciones de los individuos fomenta un ambiente de confianza y cooperación, lo que a su vez facilita el flujo de conocimiento. (Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, 1994)

Otra de las variables que influyen en la gestión del conocimiento es el **trabajo en equipo** se refiere a la colaboración de un grupo de personas con diferentes habilidades, experiencias y conocimientos para generar, compartir y aplicar conocimiento dentro de una organización. El trabajo en equipo es fundamental ya que facilita el intercambio de ideas, la creación colectiva de soluciones y la implementación de nuevos enfoques en la organización. Becerra-Fernandez y Sabherwal argumentan que el trabajo en equipo es un facilitador clave de la gestión del conocimiento, ya que los equipos multidisciplinarios son más efectivos para resolver problemas complejos y generar nuevos conocimientos. A través de la colaboración y la interacción dentro de los equipos, los miembros pueden compartir conocimientos explícitos y tácitos, lo que favorece la innovación y el aprendizaje organizacional. (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2001)

Por otra parte, el **almacenamiento** es fundamental en la GC ya que **implica** no solo la captura y codificación de datos e información explícita, sino también su organización y estructuración para garantizar que sea accesible y útil para los miembros de la organización. Este proceso facilita el aprendizaje organizacional, la toma de decisiones y la innovación, al permitir el fácil acceso a conocimientos valiosos. Según Hansen el almacenamiento de

conocimiento en una organización implica la digitalización y codificación de información que pueda ser compartida y reutilizada por otros miembros de la organización. A través de la implementación de tecnologías como sistemas de gestión de conocimiento, las organizaciones pueden almacenar grandes volúmenes de información y facilitar su acceso (Hansen Morten T. et al., 1999)

Continuando con el concepto de **procesos** en la gestión del conocimiento, este se refiere a los conjuntos de actividades interrelacionadas que las organizaciones llevan a cabo para crear, almacenar, compartir, utilizar y aplicar el conocimiento de manera eficiente y efectiva. La gestión de estos procesos es crucial para maximizar el valor del conocimiento dentro de una organización y asegurar que el conocimiento esté disponible cuando sea necesario, Alavi y Leidner proponen que los **procesos** de gestión del conocimiento incluyen la creación, la codificación, la transferencia y la aplicación del conocimiento. Estos procesos son fundamentales para crear sistemas que faciliten la recolección y distribución de conocimiento, permitiendo que las organizaciones aprovechen el conocimiento de manera más eficaz. Señalan la importancia de los sistemas de gestión del conocimiento para estructurar y automatizar estos procesos.(Alavi & Leidner, 2001)

Mientras que la adaptabilidad se refiere a la capacidad de una organización para ajustar y transformar sus procesos, estructuras y enfoques en respuesta a cambios internos y externos, y a cómo gestionar eficazmente el conocimiento para mantenerse competitiva y flexible en un entorno dinámico. En el contexto de la gestión del conocimiento, la adaptabilidad implica la

habilidad para ajustar el conocimiento almacenado, adoptar nuevas prácticas y aprovechar la innovación en función de las demandas cambiantes del mercado, la tecnología y los desafíos organizacionales, para Nonaka y Takeuchi, al desarrollar su modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización), argumentan que la adaptabilidad es clave para que las organizaciones crezcan y evolucionen en su capacidad de crear conocimiento. Ellos consideran que las organizaciones deben ser flexibles y capaces de generar nuevos conocimientos a través de procesos dinámicos y ajustar estos conocimientos a las necesidades cambiantes del entorno empresarial. (Torres Briones & Rojas Davila, 2017)

Así mismo las **habilidades del individuo** son esenciales para la gestión eficaz del conocimiento, especialmente cuando se interactúa con sistemas de gestión del conocimiento. Los individuos deben tener habilidades tecnológicas para utilizar plataformas de gestión de conocimiento y habilidades interpersonales para colaborar y compartir conocimiento en grupos. Las habilidades cognitivas y de resolución de problemas son igualmente importantes para aplicar el conocimiento de manera efectiva. (Alavi & Leidner, 2001)

Otra variable que incide en los diferentes procesos de gestión del conocimiento son los artefactos, estos se refieren a objetos, herramientas o sistemas que permiten la captura, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de una organización. Estos artefactos pueden ser tanto físicos (como documentos, bases de datos, manuales) como tecnológicos (como sistemas de información, plataformas de colaboración, software de gestión del conocimiento (Wenger et al., 2002) definen los **artefactos** como objetos que son utilizados

dentro de las comunidades de práctica para capturar, compartir y organizar el conocimiento. Los artefactos pueden ser tanto tangibles (como documentos o tableros de notas en reuniones) como intangibles (como las herramientas digitales que facilitan la colaboración). Estos artefactos permiten que las ideas se compartan y que los miembros de la comunidad puedan construir conocimiento de manera colectiva.

Continuando con Davenport y Prusak quienes sugieren que la **consistencia es una variable que** en la gestión del conocimiento se refiere a la capacidad de mantener un conocimiento alineado y coherente a través de toda la organización. Para que las decisiones basadas en el conocimiento sean efectivas, es necesario que los datos y la información sean consistentes y que no existan contradicciones entre diferentes fuentes de conocimiento (Davenport T.H., 1998), así mismo argumenta que el **liderazgo** es un elemento fundamental en la gestión del conocimiento ya que los líderes son responsables de crear una cultura organizacional que valore el conocimiento y apoye la compartición de este. Los líderes deben proporcionar dirección estratégica, asegurar que se dispongan de los recursos adecuados, y promover la colaboración para lograr que el conocimiento se convierta en un recurso estratégico dentro de la organización. Mientras que. (Schein, 2010) afirma que el liderazgo es fundamental para garantizar que la gestión del conocimiento se lleve a cabo de manera efectiva. Los líderes no solo guían a las organizaciones en la implementación de estrategias de conocimiento, sino que también establecen una cultura que fomenta la colaboración, el aprendizaje y la innovación

Para los autores Becerra-Fernández y Sabherwal en su artículo explican que el **apoyo** en la gestión del conocimiento se refiere a los recursos y estructuras organizacionales que facilitan la creación, difusión y utilización del conocimiento. Este apoyo puede incluir tecnologías, entornos de trabajo colaborativos, y políticas organizacionales que refuercen la cultura del compartir conocimiento. (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2001)

Continuando con las variables Según Wenger, la **sociabilidad** juega un papel crucial en las comunidades de práctica, ya que estas dependen de la interacción social entre los miembros para compartir conocimiento y aprender unos de otros. La sociabilidad en este contexto implica crear un entorno donde los empleados se sientan cómodos al compartir sus conocimientos, experiencias y mejores prácticas. Esto fortalece la colaboración y fomenta una cultura de aprendizaje continuo (Wenger et al., 2002)

Por último, la variable de la **honestidad** se refiere a la transparencia, integridad y autenticidad con que los individuos comparten y aplican el conocimiento dentro de una organización, esta es fundamental para establecer confianza entre los miembros de la organización, lo que a su vez facilita el flujo libre y efectivo de conocimientos. Sin honestidad, la información puede ser distorsionada, lo que puede afectar negativamente la toma de decisiones y la colaboración, Becerra-Fernandez y Sabherwal destacan que la **honestidad** es fundamental para el flujo de conocimiento dentro de una organización. La integridad y transparencia en la manera de compartir conocimiento facilitan la creación de una cultura organizacional de confianza, donde los empleados se sienten cómodos al compartir tanto sus

éxitos como sus fracasos, lo que enriquece el conocimiento colectivo de la organización.

(Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2001)

La integración de las variables anteriormente definidas en un modelo de gestión del conocimiento no solo fomenta la creación y el intercambio de información, sino que también asegura que el conocimiento sea utilizado de manera efectiva para impulsar la innovación, mejorar procesos y facilitar la toma de decisiones. Al considerar todos estos factores, el modelo resultante será **flexible, colaborativo, adaptable y orientado al aprendizaje continuo**, lo que permitirá a la organización mantenerse competitiva y eficaz en un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo.

3.1 Análisis de Resultados de Encuestas Fase I

A continuación se presenta el análisis de datos cuantitativos donde por medio de un cuestionario estructurado se analizó las percepciones y actitudes de los empleados respecto a las prácticas actuales de gestión del conocimiento en VIVA, la encuesta se aplicó, a través de Google Forms, a un total de 100 empleados, entre los que se incluirá a empleados de planta, contratistas y personal en cargos directivos y operativos, para estos resultados se utilizó el software Excel y se presentan datos de estadísticas descriptivas como frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar para entender las tendencias generales en la entidad en cuanto a la Gestión del conocimiento.

En el marco de los esfuerzos de la Empresa de Vivienda de Antioquia (VIVA) por fortalecer sus procesos organizacionales, se llevó a cabo una encuesta dirigida a colaboradores con el fin de evaluar el estado actual de la **gestión del conocimiento** dentro de la entidad, esta encuesta permitió identificar percepciones, fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con la adquisición, transferencia, almacenamiento y aplicación del conocimiento en la organización. El instrumento incluyó preguntas cerradas, basadas en escalas de valoración, y preguntas abiertas que permitieron a los encuestados expresar libremente sus opiniones y sugerencias. El análisis que se presenta a continuación busca identificar patrones, medir la percepción, se aplicaron 100 encuestas de las cuales recibieron 98 respuestas, las preguntas se realizaron con el método de encuestas de frecuencia (también conocido como escala de Likert) que es un enfoque para recopilar información sobre la opinión sobre el tema de Gestión de conocimiento.

Para la pregunta referente a ¿Qué es la gestión del conocimiento? de las 98 respuestas 63 personas respondieron que la opción todas las anteriores definiciones son correctas, los demás encuestados se inclinaron por una de las opciones, lo que sugiere que las personas en la entidad tienen claridad conceptual básica sobre qué es la gestión del conocimiento

Figura 8 Análisis de respuestas



Nota: Elaboración propia

Para la pregunta 2 se buscó conocer directamente conceptos sobre la transferencia de conocimiento ya que es un concepto clave en la gestión del conocimiento organizacional, y se refiere al proceso mediante el cual las habilidades, experiencias, saberes y buenas prácticas son compartidas entre individuos, equipos o áreas dentro de una organización. En el contexto de VIVA, este proceso se vuelve esencial para garantizar la continuidad operativa, la innovación y el desarrollo colectivo, promoviendo un ambiente colaborativo en el que se valore el aprendizaje mutuo y la evolución constante de los procesos. A continuación, se presenta un análisis cualitativo de las percepciones del personal frente a este concepto.

Las respuestas se pueden agrupar en las siguientes **categorías temáticas** principales:

- **Compartir conocimiento, habilidades y experiencias (la idea más recurrente)**

Frases como *"compartir lo que sé con otros"*, *"enseñar a otros lo que tú sabes"*, o *"es compartir experiencias, habilidades y conocimientos"* reflejan la visión colaborativa y desinteresada del

proceso. Este enfoque destaca valores como la empatía, la solidaridad profesional y el trabajo en equipo.

- **Continuidad organizacional y mejora de procesos** Ejemplos: "*garantizar que el conocimiento de los procesos en una organización se conserve y se use eficazmente*", "*permitir que los procesos continúen en el tiempo*", "*un mecanismo para mantener el conocimiento documentado*". Estas respuestas vinculan la transferencia con la **sostenibilidad del conocimiento organizacional**, evitando la pérdida de información clave cuando alguien se retira o cambia de rol.

- **Aplicación práctica y valor estratégico** Respuestas como "*aplicar el conocimiento en pro de la entidad*", "*convertir el conocimiento en herramientas y procesos útiles*", "*generar valor a través de la transferencia*" señalan que no basta con compartir, sino que el conocimiento debe ser **útil, aplicado y generar impacto real**.

- **Difusión e interacción entre personas y áreas** Muchas respuestas mencionan la **difusión entre colaboradores**, el **intercambio entre disciplinas**, y el **flujo del conocimiento de manera transversal** dentro de la organización. Se reconoce la necesidad de que exista una comunicación abierta y constante entre diferentes niveles y áreas.

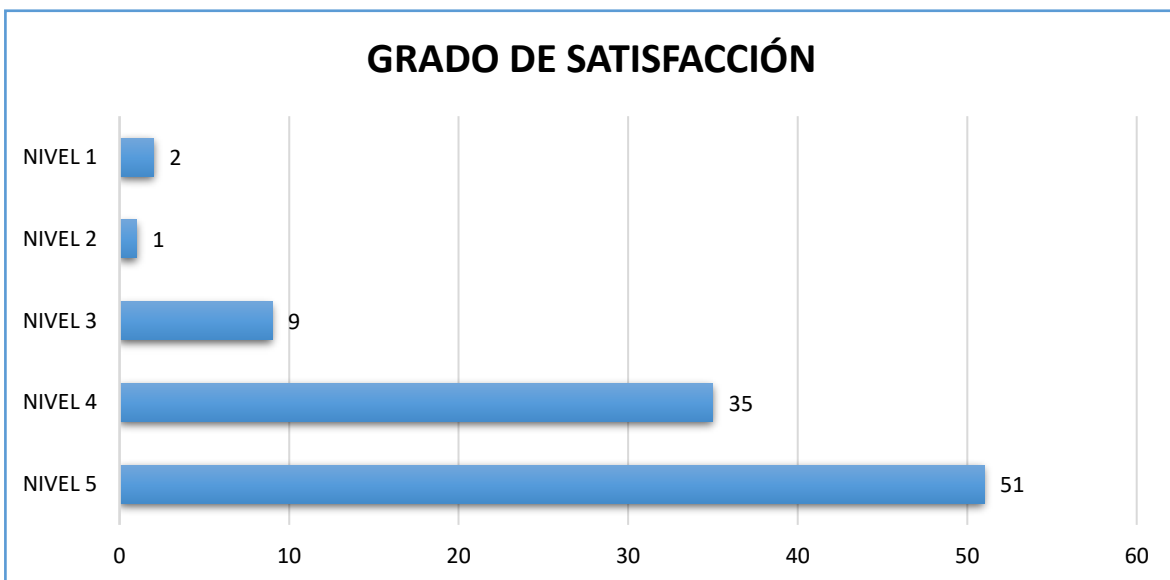
- **Educación y aprendizaje mutuo** Se mencionan acciones como "*enseñar*", "*formar*", "*capacitar*", y "*aprender de otros*". Esto subraya el papel de la transferencia de conocimiento como herramienta educativa dentro del entorno laboral.

Se puede concluir que la mayoría de los participantes entiende la transferencia de conocimiento como un proceso de compartir información, habilidades, saberes y experiencias,

Continuando con el análisis de resultados a la encuesta se presentan A través de una serie de afirmaciones valoradas en una escala Likert (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), se buscó identificar percepciones relacionadas con la innovación, la colaboración, el uso de herramientas digitales, y la autonomía en el trabajo. Este análisis estadístico permitirá detectar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos de gestión del conocimiento institucional.

Pregunta 4 La empresa fomenta la generación de nuevas ideas y soluciones , La calificación promedio de esta pregunta fue de 4.21

Figura 10 Nivel de satisfacción pregunta



Nota: Elaboración Propia

Tabla 5 Análisis Estadístico

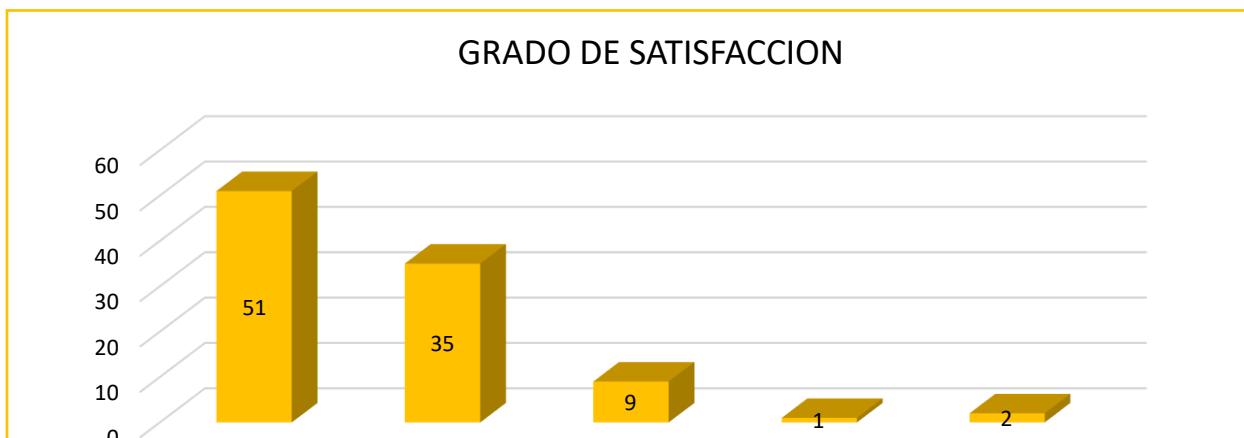
Media	4,214
Error típico	0,077
Mediana	4,000
Moda	4,000
Desviación estándar	0,763
Varianza de la muestra	0,582
Curtosis	-0,074
Coefficiente de asimetría	-0,670
Rango	3,000
Mínimo	2,000
Máximo	5,000
Suma	413
Cuenta	98,000

Nota: Elaboración Propia

Los resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores consideran que VIVA fomenta la innovación y la generación de ideas. Esto es un punto fuerte en la cultura organizacional. Sin embargo, la presencia de algunas respuestas más bajas (valor mínimo de 2) podría indicar que existen diferencias entre áreas o percepciones individuales que vale la pena explorar en profundidad para mantener una cultura de innovación transversal.

Pregunta 5 Tengo oportunidades para compartir mis conocimientos con mis compañeros

Figura 11 grado de satisfacción pregunta 5



Nota: Elaboración Propia

Tabla 6 Análisis Estadístico

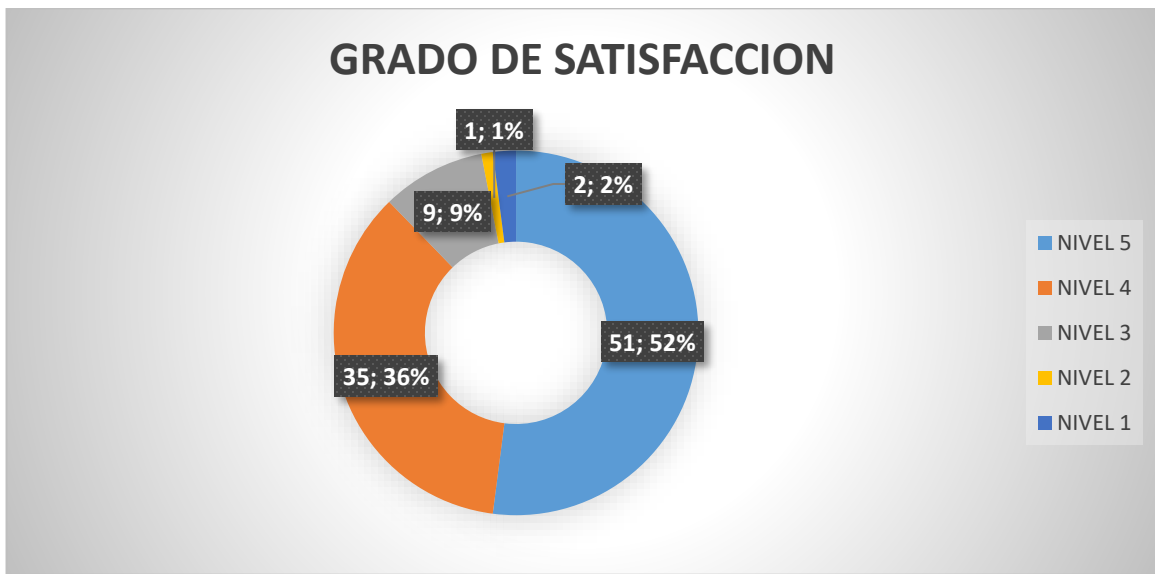
		<i>Tengo oportunidades para compartir mis conocimientos con mis compañeros</i>	
propia Los una alta percepción oportunidad de conocimientos organización. El alto	Media	4,418367347	Nota: Elaboración resultados reflejan positiva sobre la compartir dentro de la valor de la media
	Error típico	0,088138843	
	Mediana	5	
	Moda	5	
	Desviación estándar	0,872530027	
	Varianza de la muestra	0,761308647	
	Curtosis	2,340044405	
	Coefficiente de asimetría	-1,59796901	
	Rango	4	
	Mínimo	1	
	Máximo	5	
	Suma	433	
	Cuenta	98	

4,42 junto con la moda y la mediana en el valor máximo, evidencian una cultura de colaboración consolidada. Sin embargo, la presencia de algunas respuestas bajas (mínimo = 1) y la fuerte asimetría negativa invitan a explorar qué factores o áreas específicas podrían estar limitando esta percepción para algunos empleados, con el fin de garantizar que estas oportunidades estén equitativamente distribuidas en toda la organización.

Pregunta 6 Es fácil acceder a la información relevante para mi trabajo.

Uno de los pilares fundamentales en la gestión del conocimiento es la disponibilidad y accesibilidad de la información necesaria para el desarrollo de las actividades laborales. Esta pregunta busca medir en qué medida los colaboradores perciben que la información clave está disponible y es fácil de encontrar, aspecto crucial para la eficiencia operativa y la toma de decisiones informadas.

Figura 12 grado de satisfacción pregunta 6



Nota: Elaboración Propia

Tabla 7 Análisis Estadístico

Es fácil acceder a la información relevante para mi trabajo.

Media	4,224
Error típico	0,090
Mediana	4,000
Moda	5,000
Desviación estándar	0,891
Varianza de la muestra	0,794

Es fácil acceder a la información relevante para mi trabajo.

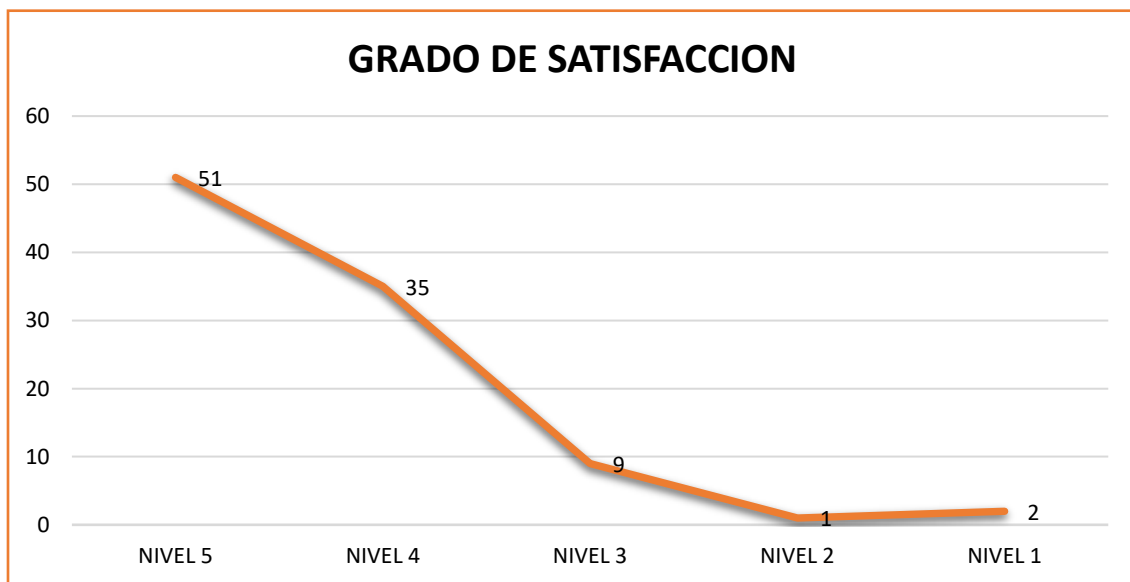
Curtosis	1,541
Coeficiente de asimetría	-1,263
Rango	4,000
Mínimo	1,000
Máximo	5,000
Suma	414,000
Cuenta	98,000

Nota: Elaboración propia

Los resultados indican que la mayoría de los empleados de VIVA perciben que tienen fácil acceso a la información relevante para el desarrollo de su trabajo, lo que es una fortaleza clave para la gestión del conocimiento. Sin embargo, la presencia de respuestas bajas revela que algunas personas aún enfrentan barreras informativas, posiblemente debido a limitaciones tecnológicas, organizacionales o de comunicación interna.

Pregunta 7 La información y el conocimiento están bien organizados y almacenados para su uso en la empresa

Figura 13 grado de satisfacción pregunta 7



Nota: Elaboración Propia

Tabla 8 Análisis Estadístico

La información y el conocimiento están bien organizados y almacenados para su uso en la empresa.

Media	4,22
Error típico	0,08
Mediana	4,00
Moda	5,00
Desviación estándar	0,83
Varianza de la muestra	0,69
Curtosis	0,18
Coefficiente de asimetría	0,88
Rango	3,00
Mínimo	2,00
Máximo	5,00
Suma	414,00
Cuenta	98,00

Nota: Elaboración Propia

Los resultados muestran que, en general, los empleados de VIVA perciben que la información y el conocimiento están bien organizados y almacenados para su uso dentro de la empresa. Esta percepción positiva respalda el funcionamiento de los sistemas actuales de gestión del conocimiento, reflejando un entorno donde los recursos informativos están disponibles de forma estructurada. Sin embargo, la presencia de opiniones menos favorables

señala que existen oportunidades de mejora, especialmente en la estandarización de formatos, la accesibilidad de bases de datos o la capacitación para el uso adecuado de los sistemas de almacenamiento. Abordar estos puntos puede fortalecer aún más la eficiencia organizacional.

Pregunta 8 La empresa facilita el intercambio de conocimientos entre los empleados.

Figura 14 grado de satisfacción pregunta 8

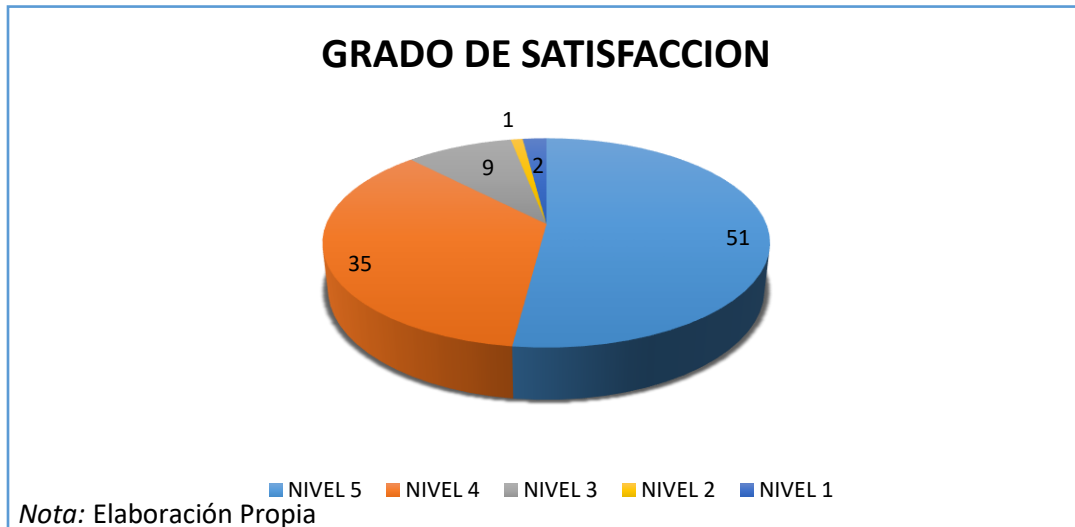


Tabla 9 Análisis Estadístico

La empresa facilita el intercambio de conocimientos entre los empleados

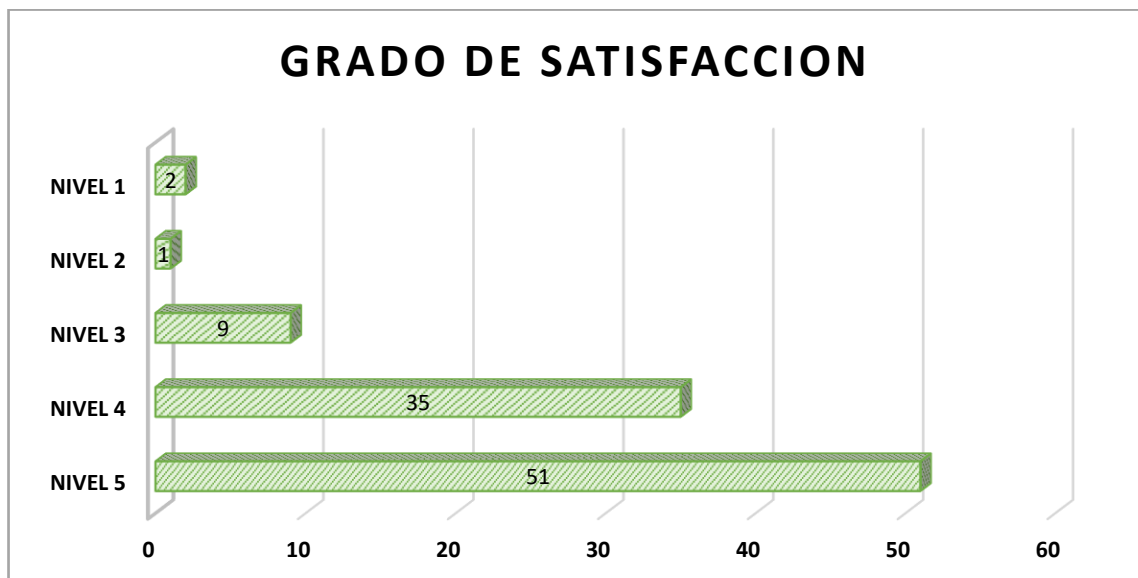
Media	4,2
Error típico	0,1
Mediana	4,0
Moda	5,0
Desviación estándar	0,9
Varianza de la muestra	0,8
Curtosis	2,1
Coficiente de asimetría	-1,4
Rango	4,0
Mínimo	1,0
Máximo	5,0
Suma	413,0
Cuenta	98,0

Nota: Elaboración propia

Los resultados evidencian que una mayoría (media 4) significativa de los empleados de VIVA considera que la empresa facilita el intercambio de conocimientos entre sus miembros, lo cual es una señal positiva de una cultura organizacional colaborativa. No obstante, el hecho de que haya respuestas en el valor más bajo (1) y una dispersión considerable, revela que aún existen áreas o personas dentro de la organización que no perciben las mismas facilidades para compartir conocimientos

Pregunta 9 Las herramientas tecnológicas ayudan a compartir conocimientos entre direcciones y equipos de Trabajo.

Figura 15 grado de satisfacción pregunta 9



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Análisis Estadístico

Las herramientas tecnológicas ayudan a compartir conocimientos entre direcciones y equipos de Trabajo.

Media	4,29
Error típico	0,08
Mediana	4,00
Moda	5,00
Desviación estándar	0,81
Varianza de la muestra	0,66
Curtosis	0,65
Coefficiente de asimetría	-1,04
Rango	3,00
Mínimo	2,00
Máximo	5,00
Suma	420,00
<i>Cuenta</i>	<i>98,00</i>

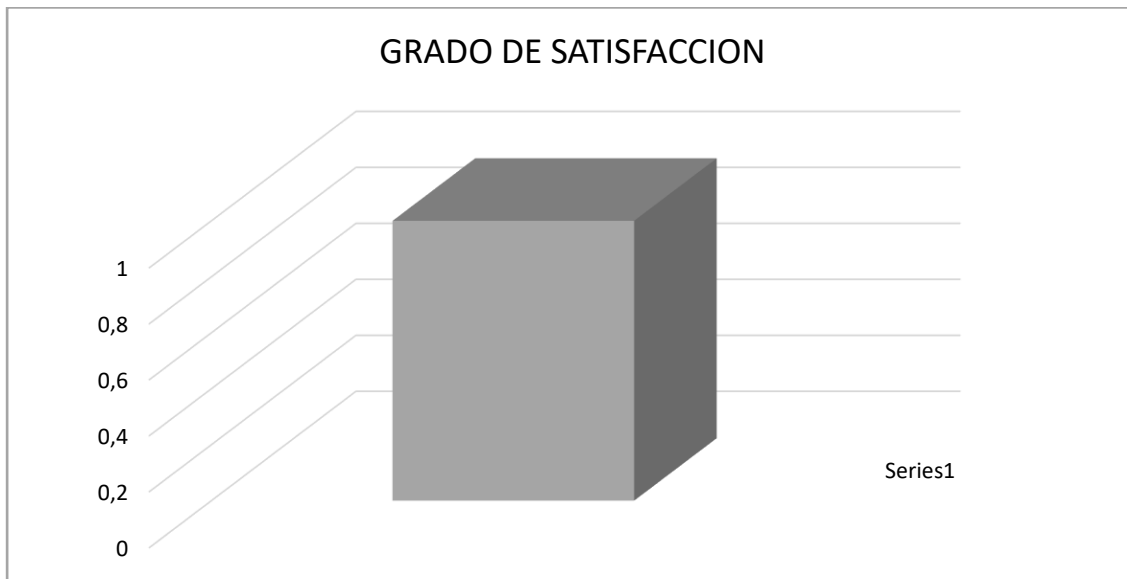
Nota: Elaboración propia

Los resultados reflejan que los empleados de VIVA valoran de manera positiva el papel de las herramientas tecnológicas en el intercambio de conocimientos entre direcciones y equipos de trabajo. Esto evidencia que la organización ha desarrollado o implementado soluciones digitales que permiten la conectividad, la colaboración y la circulación eficiente de información entre áreas.

Sin embargo, la presencia de calificaciones más bajas (aunque moderadas) sugiere que algunas personas podrían enfrentar barreras relacionadas con el uso de estas herramientas, ya sea por desconocimiento, falta de entrenamiento o limitaciones en la infraestructura tecnológica. Por tanto, se recomienda continuar fortaleciendo las competencias digitales y garantizar la equidad en el acceso y la funcionalidad de las plataformas tecnológicas a todos los niveles organizacionales.

Pregunta 10 La cultura de la empresa favorece el intercambio y la colaboración entre empleado

Figura 16 Grado de satisfacción pregunta 10



Nota: Elaboración Propia

Tabla 11 Análisis Estadístico

La cultura de la empresa favorece el intercambio y la colaboración entre empleados

Media

4,2

La cultura de la empresa favorece el intercambio y la colaboración entre empleados

Error típico	0,1
Mediana	4,0
Moda	5,0
Desviación estándar	0,9
Varianza de la muestra	0,9
Curtosis	0,3
Coefficiente de asimetría	-1,0
Rango	3,0
Mínimo	2,0
Máximo	5,0
Suma	412,0
Cuenta	98,0

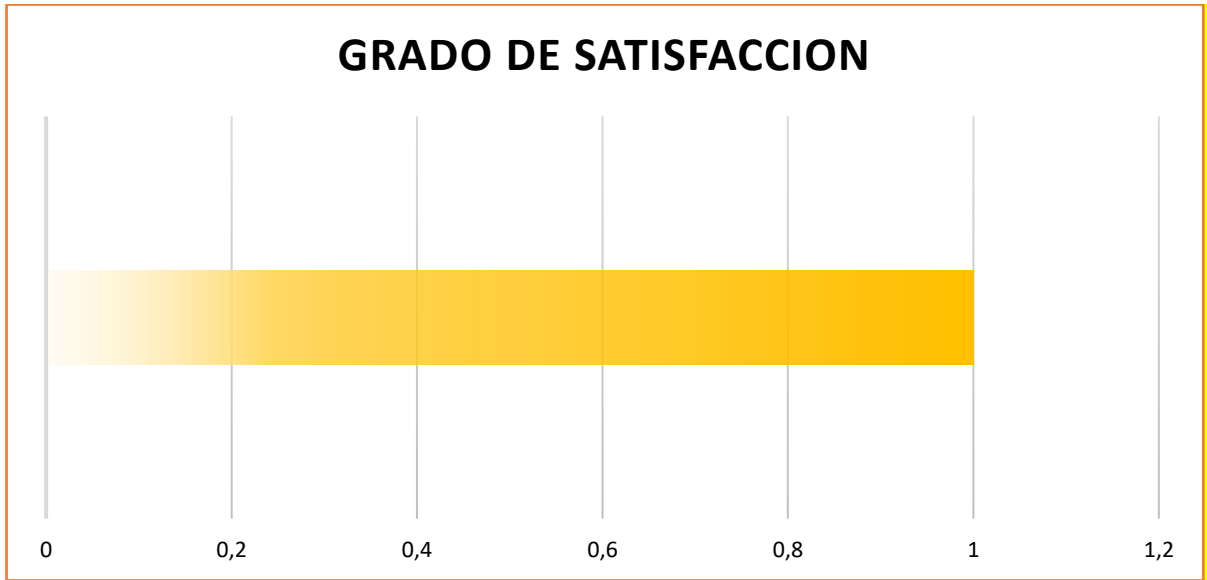
Nota: Elaboración propia

Los resultados reflejan que los empleados de VIVA perciben que la cultura organizacional promueve el intercambio y la colaboración entre compañeros, lo cual es fundamental para fortalecer la gestión del conocimiento. El predominio de respuestas altas, junto con la moda de 5, indica una valoración favorable generalizada.

Sin embargo, el rango de respuestas y la dispersión moderada indican que no todos los colaboradores experimentan esta cultura de forma uniforme. Esto podría estar relacionado con diferencias entre equipos, liderazgos, o niveles jerárquicos. Por ello, se sugiere profundizar cualitativamente en los grupos que expresan menor satisfacción para identificar posibles barreras culturales o comunicativas, y de este modo reforzar una cultura organizacional inclusiva, colaborativa y equitativa.

Pregunta 11 Confío en que el conocimiento compartido se utilizará de manera ética y eficaz en VIVA

Figura 17 grado de satisfacción pregunta 11



Nota: Elaboración propia

Tabla 12 Análisis Estadístico

Confío en que el conocimiento compartido se utilizará de manera ética y eficaz en VIVA

Media	4,4
Error típico	0,1
Mediana	5,0
Moda	5,0
Desviación estándar	0,7
Varianza de la muestra	0,5
Curtosis	1,2
Coficiente de asimetría	-1,2
Rango	3,0
Mínimo	2,0
Máximo	5,0
Suma	433,0
Cuenta	98,0

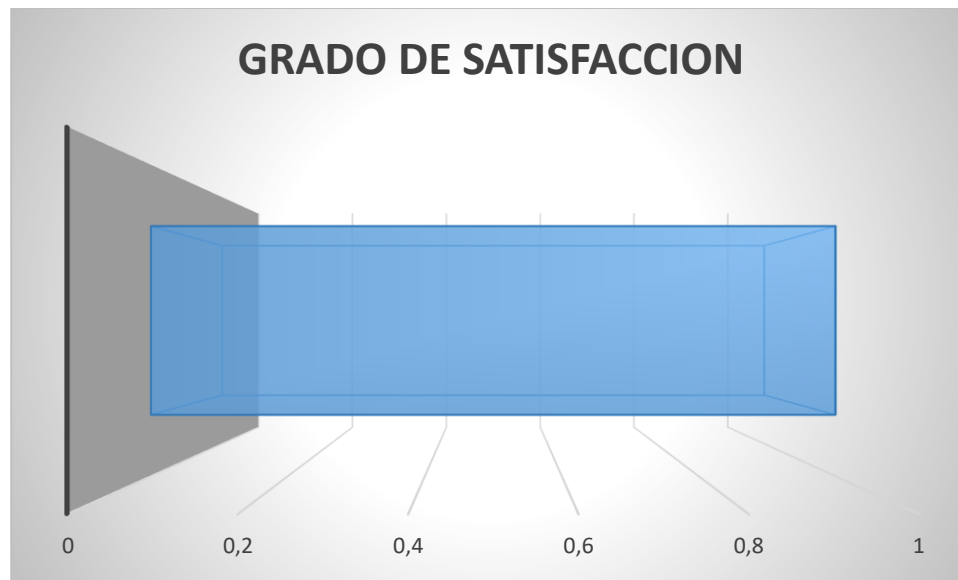
Nota: Elaboración propia

Los resultados reflejan una fuerte percepción de confianza por parte de los empleados hacia la gestión ética y eficiente del conocimiento compartido en VIVA. La alta media y la moda de 5 confirman que la mayoría de los participantes cree firmemente en el buen uso de la información que circula en la organización.

Este nivel de confianza es fundamental para fortalecer la cultura de colaboración y el intercambio de ideas dentro de la empresa. No obstante, se recomienda seguir reforzando esta cultura ética y transparente, prestando atención a los pocos casos que manifestaron una confianza moderadamente menor, con el fin de mantener un entorno organizacional completamente alineado con los principios de responsabilidad, respeto y aprovechamiento estratégico del conocimiento.

Pregunta 12 Las plataformas digitales que usamos facilitan la gestión del conocimiento en la empresa.

Figura 18 grado de satisfacción pregunta 12



Nota: Elaboración propia

Tabla 13 Análisis Estadístico

Las plataformas digitales que usamos facilitan la gestión del conocimiento en la empresa.

Media	4,3
Error típico	0,1
Mediana	4,0
Moda	5,0
Desviación estándar	0,8
Varianza de la muestra	0,7
Curtosis	0,3
Coefficiente de asimetría	1,0
Rango	3,0
Mínimo	2,0
Máximo	5,0
Suma	419,0
Cuenta	98,0

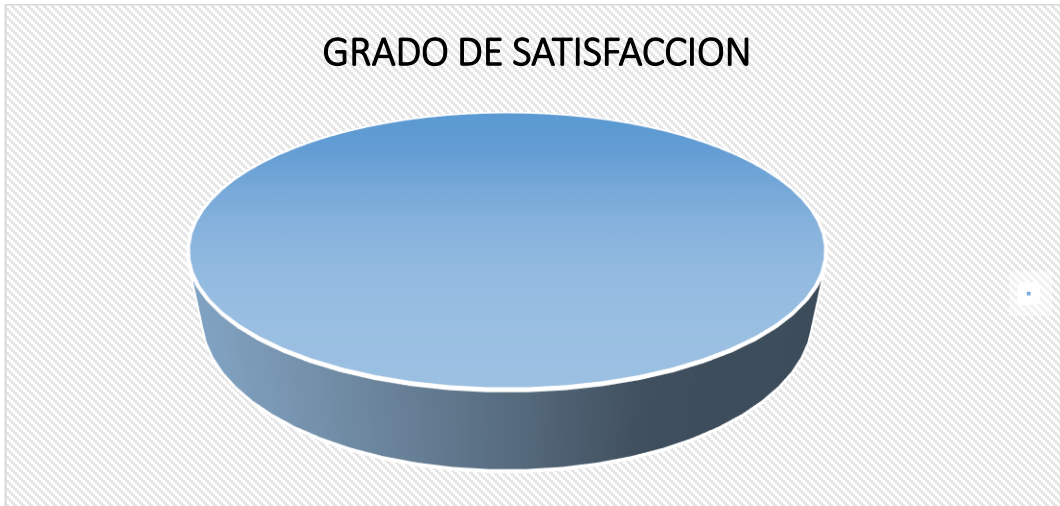
Nota: Elaboración propia

Los resultados estadísticos muestran que los empleados de VIVA perciben positivamente el impacto de las plataformas digitales en la gestión del conocimiento. La alta media y moda sugieren que estas herramientas son vistas como facilitadoras del acceso, la organización y el intercambio de información.

Sin embargo, la existencia de una desviación moderada y un mínimo de 2 indica que aún existen oportunidades de mejora, probablemente relacionadas con la capacitación en el uso de estas plataformas o con la integración entre sistemas. Por tanto, sería recomendable realizar evaluaciones cualitativas para identificar qué aspectos específicos podrían **optimizarse**, con el objetivo de garantizar una experiencia tecnológica uniforme y altamente eficaz en toda la organización

Pregunta 13 Los sistemas de información de la empresa son adecuados para almacenar y acceder al conocimiento de manera eficiente

Figura 19 grado de satisfacción pregunta 13



Nota: Elaboración propia

Tabla 14 Análisis Estadístico

Los sistemas de información de la empresa son adecuados para almacenar y acceder al conocimiento de manera eficiente.

Media	4,204081633
Error típico	0,093957101
Mediana	4
Moda	5
Desviación estándar	0,930127845
Varianza de la muestra	0,865137808
Curtosis	1,696905272
Coefficiente de asimetría	-1,284451949
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Suma	412
Cuenta	98

Nota: Elaboración Propia

La mayoría de los empleados de VIVA considera que los sistemas de información son adecuados para gestionar el conocimiento, tal como lo indica la media superior a 4 y la moda de 5. Sin embargo, la existencia de respuestas mínimas de 1 y una desviación estándar

relativamente alta reflejan que existe una brecha en la experiencia de uso entre diferentes usuarios.

Esto podría deberse a factores como diferencias en formación tecnológica, acceso desigual, o falta de integración entre sistemas, que vale la pena explorar con mayor profundidad. Se recomienda realizar evaluaciones cualitativas o focus group para entender las causas específicas de la insatisfacción de algunos colaboradores y así ajustar las herramientas a las necesidades reales del equipo.

Pregunta 14 El intercambio de conocimientos dentro de la empresa genera nuevas ideas y soluciones creativas

Figura 20 grado de satisfacción pregunta 14



Nota: Elaboración propia

Tabla 15 Análisis Estadístico

<i>El intercambio de conocimientos dentro de la empresa genera nuevas ideas y soluciones creativas</i>	
Media	4,244897959

El intercambio de conocimientos dentro de la empresa genera nuevas ideas y soluciones creativas

Error típico	0,082130817
Mediana	4
Moda	5
Desviación estándar	0,813053611
Varianza de la muestra	0,661056175
Curtosis	0,471989071
Coficiente de asimetría	0,950632689
Rango	3
Mínimo	2
Máximo	5
Suma	416
Cuenta	98

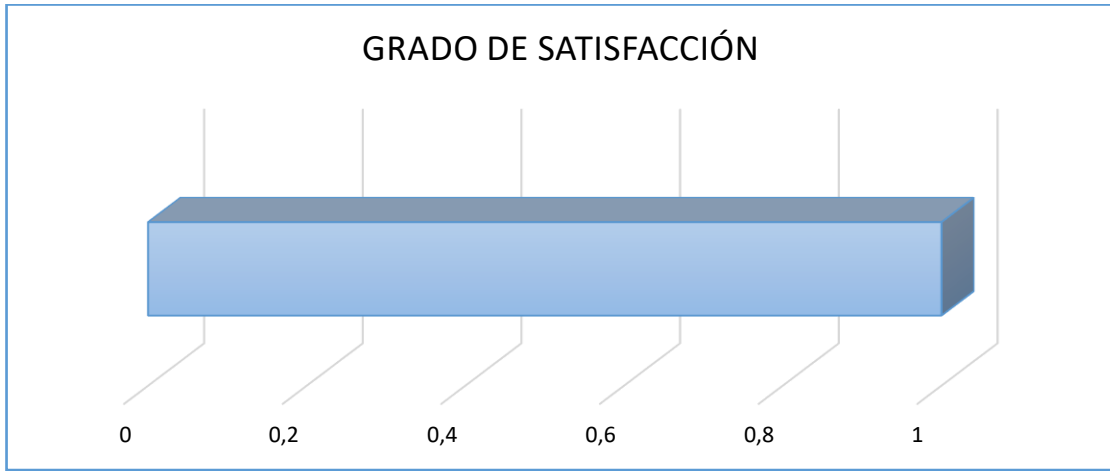
Nota: Elaboración Propia

Los resultados reflejan una percepción generalmente positiva y sólida entre los empleados de VIVA sobre la capacidad del intercambio de conocimientos para fomentar la creatividad y la innovación. La mayoría de los colaboradores consideran que compartir información dentro de la empresa sí contribuye significativamente a generar nuevas ideas y soluciones creativas.

Sin embargo, aún hay espacio para reforzar esta práctica, considerando que no todos están totalmente convencidos (como se muestra en las respuestas mínimas de 2). Potenciar entornos colaborativos, crear espacios de co-creación y reconocer públicamente las ideas generadas en conjunto puede fortalecer aún más esta percepción y aumentar el impacto innovador del intercambio de conocimientos en la organización.

Pregunta 15 Tengo suficiente autonomía para aplicar los conocimientos que adquiero en mi trabajo

Figura 21 grado de satisfacción pregunta 14



Nota: Elaboración Propia

Tabla 16 Análisis Estadístico

Tengo suficiente autonomía para aplicar los conocimientos que adquiero en mi trabajo

Media	4,3
Error típico	0,1
Mediana	5,0
Moda	5,0
Desviación estándar	0,9
Varianza de la muestra	0,7
Curtosis	3,6
Coficiente de asimetría	-1,7
Rango	4,0
Mínimo	1,0
Máximo	5,0
Suma	426,0
Cuenta	98,0

Nota: Elaboración Propia

Los resultados de esta pregunta reflejan que los colaboradores de VIVA sienten que tienen un alto grado de autonomía para aplicar los conocimientos adquiridos en su trabajo, lo que representa una fortaleza clave para la gestión del conocimiento organizacional.

El hecho de que las respuestas estén fuertemente inclinadas hacia los valores más altos (5) sugiere que la empresa fomenta un entorno donde las personas pueden experimentar, proponer e implementar mejoras, utilizando activamente lo aprendido. No obstante, el rango y la desviación estándar señalan que hay algunos casos puntuales donde esta autonomía no se percibe con la misma intensidad. Sería valioso identificar áreas o equipos específicos donde esta percepción es más baja, para diseñar estrategias que equilibren las oportunidades de autonomía y acción en toda la organización.

Finalmente se concluye las encuestas con dos preguntas abiertas donde el análisis cuantitativo se refleja a continuación, sobre la pregunta ¿Qué aspecto de la gestión del conocimiento en la empresa consideras que necesita mejorar?

El análisis revela que los principales desafíos en la gestión del conocimiento en VIVA están relacionados con la cultura organizacional, la comunicación efectiva, el acceso a la información, y la capacitación continua. Aunque algunos colaboradores consideran que el sistema actual funciona bien, una mayoría identifica áreas concretas de mejora,

Dentro de las más respuestas más representativas se encuentran

- “Distribuir adecuadamente los conocimientos en todas las áreas de la empresa.”
- “Generar ambientes más colaborativos, las personas son muy cerradas para darte información.”
- “Mayor interrelación entre directivos y equipo operativo.”
- “La disposición de las personas; no todos tienen buena disposición para corregir o mejorar procesos.”

- “La difusión de la información en los empalmes cargos de empleados.”
- “El más importante es el poco tiempo que se tiene para esto, el volumen de trabajo es muy alto

Uno de los aspectos más repetidos en las respuestas es la dificultad para compartir conocimientos entre compañeros o entre áreas. Se identifica que algunos colaboradores son poco abiertos a compartir su saber, lo que puede generar cuellos de botella en los procesos, especialmente en tareas nuevas, empalmes o ante cambios de personal. Esto pone en evidencia la necesidad de fortalecer una cultura organizacional que valore el conocimiento como un bien colectivo y no como un recurso individual. Fomentar valores como la generosidad, la confianza, la colaboración y el reconocimiento mutuo puede tener un alto impacto en la efectividad de la gestión del conocimiento.

Para la última pregunta Qué sugerencias tienes para mejorar el acceso y la transferencia de conocimiento en VIVA este ejercicio permitió identificar tanto buenas prácticas ya implementadas como oportunidades de mejora relacionadas con la comunicación, la capacitación, el uso de herramientas tecnológicas y la cultura del conocimiento, a continuación, se destacan los siguientes temas y frases clave que se repiten o tienen un impacto representativo:

Comunicación y colaboración interáreas

- "Mejorar articulación entre áreas, buscando procesos de integración y canales de comunicación..."
- "Generar ambientes más colaborativos y mejorar la comunicación en los equipos de trabajo..."
- "Fomentar en el trabajo en equipo la comunicación asertiva"

Capacitación y espacios de formación

- "Conversatorios, paneles, capacitación"
- "Más capacitaciones sobre la intranet"
- "Capacitar a los compañeros desde mi conocimiento..."

Documentación y sistematización del conocimiento

- "Actualizar manuales y procedimientos"
- "Crear estrategias que permitan que no se pierda la información..."
- "Sistema de gestión de información único, actualizado"

Cultura organizacional del conocimiento

- "Crear la cultura del compartir, identificar los expertos..."
- "Generar una cultura del conocimiento en todos los funcionarios"
- "Reconocer y premiar a los empleados que comparten su conocimiento"

Herramientas tecnológicas

- "Activar una línea de acceso en la Intranet para el tema"
- "Que utilicemos más la plataforma de Mercurio"
- "Me parece que el SharePoint es una herramienta muy potente"

Se puede concluir que aunque algunas personas indican no tener sugerencias, la mayoría reconoce la necesidad de fortalecer los mecanismos de acceso, transferencia y retención del conocimiento, se muestra la Desigualdad en la percepción del proceso actual ya que Hay opiniones que afirman que el proceso se maneja adecuadamente, mientras otras señalan falta de continuidad, empatía o claridad en el acceso a la información, la mayoría de los

encuestados y sus sugerencias apuntan a mejorar las prácticas comunicativas, establecer espacios de aprendizaje continuo y usar mejor las herramientas digitales existentes.

3.2 Análisis de Resultados de Encuestas Fase II

A continuación, se realiza un análisis de datos cualitativos donde se aplicaron entrevistas semiestructuradas, para lo cual se diseñó una guía de entrevista con preguntas abiertas enfocadas en profundizar sobre las prácticas, desafíos y oportunidades en la gestión del conocimiento en la organización se utilizó un muestreo intencional para seleccionar a 20 participantes clave, incluyendo directivos, líderes de proyecto y empleados con experiencia relevante. Para el análisis de la información se utilizó Atlas.ti

El análisis cuantitativo en ATLAS.ti representa una etapa fundamental dentro del proceso de investigación cualitativa, ya que permite transformar datos textuales codificados en información numérica útil para identificar patrones, tendencias y relaciones significativas. Aunque ATLAS.ti es una herramienta principalmente cualitativa, su capacidad para organizar, categorizar y analizar grandes volúmenes de datos permite aplicar técnicas cuantitativas como la contabilización de códigos, la comparación de frecuencias, el análisis de co-ocurrencias y la visualización de redes.

Este análisis se realiza con el objetivo de obtener una visión estructurada y objetiva de todo lo relacionado de la GC, complementando la interpretación cualitativa con evidencias numéricas que fortalecen la validez de los hallazgos. Al cuantificar los datos, se pretende

identificar la presencia y distribución de temas clave, medir la intensidad de ciertas categorías y establecer correlaciones que aporten profundidad al análisis.

En este contexto, el uso de herramientas como tablas de códigos, matrices de co-ocurrencia y análisis de redes en ATLAS.ti permitió desarrollar una lectura más sistemática y comparativa de los datos, facilitando la generación de conclusiones sólidas y fundamentadas. Por tanto, este enfoque cuantitativo busca no solo describir, sino también explicar fenómenos sociales complejos mediante el rigor del análisis estructurado de datos cualitativos.

Para el análisis se realizaron encuestas con preguntas abiertas como las que se mencionan a continuación

- En tus proyectos anteriores, ¿cómo se gestionaba el conocimiento dentro de tu equipo o Dirección? ¿Qué prácticas específicas se implementaron para facilitar la creación y el intercambio de conocimiento?
- ¿Puedes compartir un ejemplo de un proyecto en el que el intercambio de conocimiento fue especialmente útil o crítico para su éxito? ¿Qué aspectos contribuyeron a que el flujo de conocimiento fuera efectivo?
- ¿Hubo algún proyecto en el que sentiste que el conocimiento no fue gestionado adecuadamente?
- ¿Cuáles son las principales barreras que has encontrado al intentar compartir o acceder al conocimiento en la organización?
- En tu experiencia, ¿qué factores o prácticas dentro de la organización facilitan el flujo de conocimiento?

- ¿Cómo consideras que la organización podría mejorar la transferencia de conocimiento entre diferentes departamentos o equipos?
 - ¿Cómo describirías la cultura organizacional en relación con la gestión del conocimiento?
- ¿Crees que la organización fomenta un ambiente en el que los empleados se sienten motivados a compartir su conocimiento?
- Desde tu perspectiva, ¿cuáles crees que son las necesidades más urgentes que la organización debería abordar para mejorar la gestión del conocimiento?
 - ¿Qué tipo de capacitación o recursos adicionales considerarías necesarios para fortalecer la gestión del conocimiento dentro de tu equipo o área?

A continuación, se muestra el resultado a partir de la Herramienta Atlasi, se muestran 116 códigos relacionados con la gestión del conocimiento:

Tabla 17 Códigos Atlas ti

CODIGOS	
● Acceso y actualización de información Gr=15	● conocimiento acumulado Gr=2
● Actividades Gr=10	● Conocimiento Critico Gr=5
● Almacenamiento Gr=4	● Conocimientos especifico Gr=9
● Apertura al Dialogo Gr=11	● Continuidad de Procesos Gr=5
● Aprendizaje Continuo Gr=8	● Correcto Uso de Herramientas Gr=7
● Areas Gr=14	● cruce de conocimiento Gr=11
● Barreras Gr=15	● Cultura Organizacional Gr=19
● Calidad de la información Gr=8	● Dependencia de Personas Gr=6
● Canales de Información Gr=11	● Desarrollo Gr=1
● Capacitación Gr=16	● Dificultad Gr=19
● Capturar Conocimiento Gr=5	● Diseño de políticas Gr=2
● Células de trabajo Gr=5	● Disposicion entre los colaboradores Gr=5
● Colaboración Gr=3	● Documentación Gr=14
● Comité Transversal Gr=7	● Empalme Gr=3

CODIGOS

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Compartir información Gr=11 ● Comunicación Asertiva Gr=1 ● Conciencia Gr=3 ● Confianza Gr=13 ● Estandarización de procesos Gr=4 ● Estrategias Gr=12 ● Estructurar Procesos Gr=9 ● experiencia Gr=10 ● Falta de Compromiso Gr=5 ● Falta de Cultura organizacional Gr=20 ● información critica Gr=4 ● información dispersa Gr=1 ● información Documentada Gr=10 ● Intercambio de Saberes Gr=17 ● Lecciones Aprendidas Gr=18 ● Limitaciones Gr=1 ● Lineamientos Técnicos Gr=1 ● Manuales, documentación Gr=15 ● Mejora Continua Gr=4 ● Mejorar gestión Gr=9 ● Mesas de trabajos Gr=17 ● Metodologías de Documentación Gr=7 ● Modelo de Gestión del Conocimiento Gr=2 ● Modelos Estructurados Gr=3 ● Transferencia de Conocimiento Gr=19 ● transparencia en la información Gr=2 ● Participación Gr=1 ● Promover la cultura Gr=3 ● Propósito Gr=1 ● Proyectos y socialización Gr=7 ● recurso humano Gr=11 ● Repositorio Gr=4 ● Repositorio Digital Gr=2 ● Reproceso Gr=3 ● Trazabilidad de los procesos Gr=8 | <ul style="list-style-type: none"> ● Enfoque Estratégico Gr=10 ● Equipos de trabajo Gr=9 ● Errores Humanos Gr=5 ● Estabilidad laboral Gr=1 ● motivación Gr=1 ● Necesidad de información Gr=4 ● Parametrización Gr=1 ● Perdida de Conocimiento Gr=4 ● Personal Suficiente Gr=9 ● Planeación Gr=4 ● Planes Operativos Gr=1 ● Plataformas Colaborativas Gr=6 ● política Gr=2 ● Practicas Gr=5 ● Practicas de Transferencia Gr=17 ● Procedimientos Gr=7 ● Procesos Gr=13 ● Procesos Claves Gr=5 ● Procesos Críticos Gr=2 ● Volumen de trabajo Gr=8 ● Sistemas de información Gr=11 ● Tecnología Nueva Gr=4 ● Tiempo Gr=7 ● Toma de Decisiones Gr=2 ● Resistencia al Cambio Gr=8 ● Respuestas Oportunas Gr=4 ● Retención de Conocimiento Gr=1 ● Retroalimentación Gr=1 ● Reuniones Periódicas Gr=10 ● Roles Gr=2 ● Rotación de personal Gr=16 ● Sensibilización Gr=3 ● Sistema de Gestión Gr=9 ● Trabajo en Equipo Gr=12 |
|--|---|
-

Nota: Elaboración Propia

Se observa una alta concentración de códigos relacionados con elementos estructurales y culturales, como la cultura organizacional (Gr=19), la transferencia de conocimiento (Gr=19), las dificultades (Gr=19) y el conocimiento crítico (Gr=5). Esto sugiere que la organización reconoce la importancia del conocimiento como un activo estratégico, pero enfrenta barreras culturales, estructurales y humanas que limitan su aprovechamiento óptimo.

Asimismo, la codificación muestra una relevancia significativa en temas como la documentación (Gr=14), los canales y sistemas de información (Gr=11) y el cruce de conocimiento (Gr=11), lo cual refleja un interés por formalizar y compartir el conocimiento, aunque probablemente existan retos en cuanto a la sistematización y la calidad de la información disponible.

La presencia de códigos como rotación de personal (Gr=16) y capacitación (Gr=16) evidencia la necesidad urgente de fortalecer mecanismos que aseguren la retención del conocimiento, mediante estrategias como el empalme, las lecciones aprendidas y prácticas de transferencia.

Por otro lado, factores como la resistencia al cambio (Gr=8), el volumen de trabajo (Gr=8) y la falta de cultura organizacional (Gr=20), indican limitaciones en el entorno que dificultan la adopción de modelos efectivos de GC, siendo indispensable promover una cultura orientada al aprendizaje continuo, la colaboración y la innovación.

3.3 Análisis Co-ocurrencia

El análisis de co-ocurrencia es una técnica utilizada en investigaciones cualitativas para identificar relaciones significativas entre códigos aplicados al corpus textual. En este caso, se emplea ATLAS.ti para examinar entrevistas enfocadas en la gestión del conocimiento. Este análisis cuantitativo permitió observar qué conceptos aparecen simultáneamente, lo que puede reflejar conexiones temáticas o procesos organizativos compartidos.

El objetivo era descubrir estructuras subyacentes en los datos que contribuyan a una comprensión más profunda de cómo se gestiona, comparte y valora el conocimiento dentro de VIVA, por medio de la frecuencia de co-ocurrencias entre los distintos códigos anteriormente mencionados, se puede inferir la fuerza de las relaciones entre categorías temáticas clave.

Para identificar las relaciones más significativas, se analizaron las combinaciones de códigos con mayor frecuencia de co-ocurrencia. A continuación, se presentan los pares de códigos más relacionados

Tabla 18 Códigos Con Mayor Frecuencia

Código A	Código B	Frecuencia
Canales de Información	Acceso y Actualización de Información	6
Acceso y Actualización de Información	Apertura al Diálogo	4
Acceso y Actualización de Información	Áreas	4
Apertura al Diálogo	Actividades	3
Actividades	Áreas	3
Actividades	Sistemas de Información	3
Actividades	Sistema de Gestión	2
Transferencia de Conocimiento	Actividades	2
Transferencia de Conocimiento	Apertura al Diálogo	1

Nota: Elaboración Propia

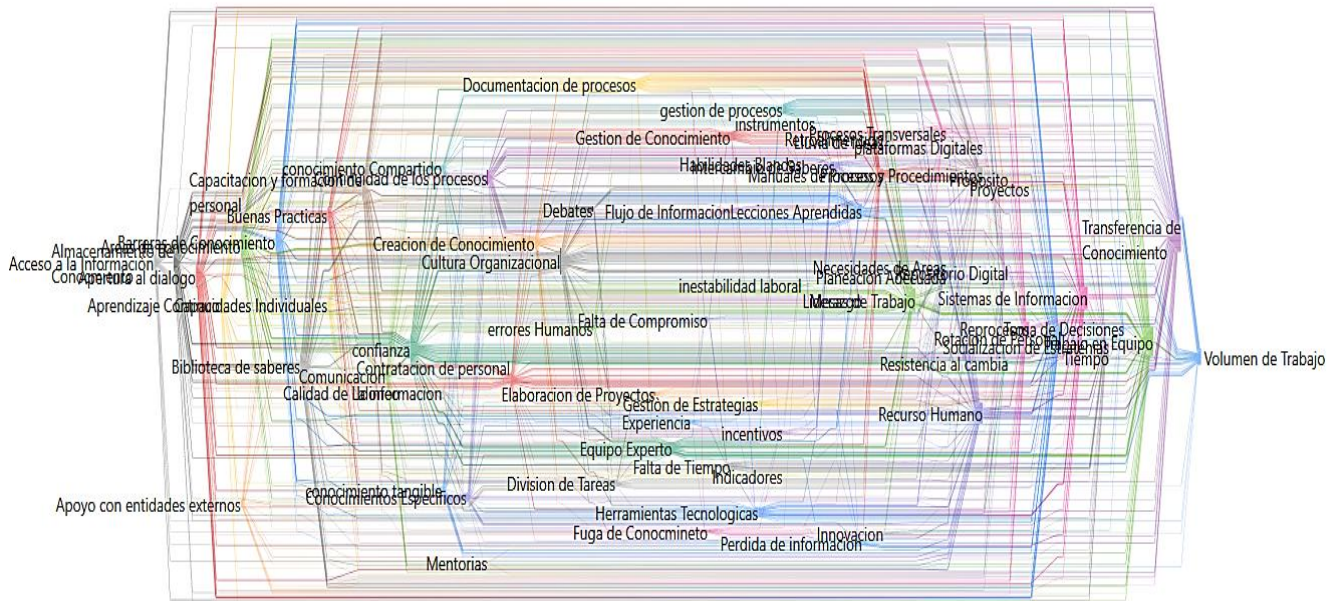
- La co-ocurrencia entre "Canales de Información" y "Acceso y Actualización de Información" (6 veces) indica una fuerte relación: el modo en que fluye la información dentro de la organización impacta directamente en su disponibilidad y actualización.
- La "Apertura al Diálogo" aparece como un eje transversal, especialmente conectada con "Acceso a la información" y "Actividades". Esto sugiere que la interacción y la comunicación abierta son percibidas como facilitadores del flujo de conocimiento, La presencia de "Áreas" en múltiples co-ocurrencias revela que las estructuras organizativas juegan un papel importante en cómo se gestiona el conocimiento.
- "Transferencia de Conocimiento" tiene relaciones menos frecuentes pero relevantes, especialmente con "Actividades" y "Apertura al Diálogo", lo que indica que estas prácticas están ligadas a contextos específicos y posiblemente informales.

El análisis de co-ocurrencia permite visibilizar que los elementos clave en la gestión del conocimiento dentro de VIVA giran en torno a:

- La calidad y fluidez de los canales de información, como soporte fundamental para el acceso al conocimiento.
- La importancia del diálogo abierto y la colaboración interáreas, como mecanismo para fortalecer la cultura organizacional basada en el aprendizaje.
- Las actividades prácticas como vehículo de transmisión del conocimiento, más allá de la documentación formal.

Este enfoque cuantitativo complementa la lectura cualitativa, permitiendo identificar nodos críticos en los procesos de gestión del conocimiento que podrían ser optimizados mediante intervenciones específicas (mejoras en los canales, fomento de espacios de diálogo, y formalización de la transferencia de conocimiento).

Figura 22 Análisis de Diagrama de Sankey



Nota : Elaboración a partir de atalsti

El diagrama de Sankey refleja el flujo de relaciones entre las categorías principales (por ejemplo: "Fuentes de conocimiento", "Barreras", "Prácticas efectivas") y los códigos

secundarios asignados durante el análisis. "Fuentes de conocimiento" se conecta fuertemente con "experiencia del personal" y "documentación interna", indicando que estos son los mecanismos más frecuentemente mencionados por los entrevistados

"Barreras" muestra una fuerte conexión con "resistencia al cambio" y "falta de tiempo", lo cual resalta los principales obstáculos percibidos en la gestión del conocimiento., Se observa también una relación significativa entre "prácticas efectivas" y "comunidades de práctica", lo cual sugiere que este mecanismo es valorado positivamente por los participantes. Estas relaciones permiten visualizar de manera clara cómo se agrupan las percepciones dentro de la muestra analizada.

El análisis realizado mediante el diagrama de Sankey en ATLAS.ti permitió identificar patrones relevantes en torno a la gestión del conocimiento dentro de VIVA. Se evidencian fuentes clave como la experiencia del personal, así como barreras importantes como la resistencia al cambio. Asimismo, se destacan estrategias valoradas como las comunidades de práctica. Estos hallazgos brindan una base sólida para el diseño de políticas organizacionales orientadas a fortalecer la gestión del conocimiento y mejorar los procesos de aprendizaje organizacional.

Adicional el diagrama de Sankey representa visualmente las relaciones entre categorías principales (también llamadas "familias de códigos" en ATLAS.ti) y los códigos específicos o subtemas emergentes de las entrevistas analizadas. Esta herramienta es útil para visualizar la fuerza y frecuencia de las conexiones temáticas, lo que facilita la identificación de patrones significativos en los discursos de los participantes.

3.4 Flujo desde "Fuentes de Conocimiento" hacia códigos específicos

Una de las categorías centrales del análisis es la de *Fuentes de Conocimiento*. El diagrama muestra que esta categoría se conecta predominantemente con:

- Experiencia del personal senior
- Reuniones informales
- Documentación interna (manuales, informes, archivos históricos)
- Capacitación formal

La mayor intensidad del flujo hacia *experiencia del personal* sugiere que, para la mayoría de los entrevistados, el conocimiento más valioso proviene de la práctica cotidiana y de los colaboradores con mayor trayectoria. Esto refuerza la importancia del conocimiento tácito como activo organizacional clave.

3.5 Barreras para la Gestión del Conocimiento

Otro nodo fuerte en el diagrama es la categoría de *Barreras*. Esta presenta conexiones frecuentes con:

- Resistencia al cambio
- Falta de tiempo
- Poca sistematización
- Ausencia de incentivos

El grosor de la línea hacia *resistencia al cambio* indica que muchos participantes identifican esta actitud como un obstáculo predominante. Asimismo, la falta de tiempo se menciona recurrentemente como limitación para participar en actividades relacionadas con la

transferencia de conocimiento. Estas barreras apuntan a desafíos culturales y estructurales dentro de la organización.

3.6 Prácticas efectivas" para gestionar el conocimiento

Dentro de esta categoría, las conexiones más fuertes se observan hacia:

- Comunidades de práctica
- Mentorías internas
- Reuniones de lecciones aprendidas

Estas prácticas son vistas como mecanismos exitosos de transferencia y retención del conocimiento. Su presencia destacada en el diagrama sugiere una percepción positiva y potencial de replicabilidad. Las comunidades de práctica, en particular, son vistas como espacios que favorecen el aprendizaje colaborativo y la innovación.

3.7 Herramientas tecnológicas

Aunque con menor flujo, también se visualiza una categoría relacionada con las *Herramientas Tecnológicas*. Esta se conecta con: Intranets, Bases de datos compartidas, Plataformas colaborativas (como Microsoft Teams o Google Workspace)

Esto indica que, aunque las herramientas digitales están disponibles, no siempre son percibidas como protagonistas en el proceso de GC, posiblemente por falta de capacitación o integración real en los flujos de trabajo diarios.

3.8 Actores clave en la GC

Finalmente, el Sankey revela las percepciones sobre quiénes son los actores relevantes. Las conexiones apuntan a: Líderes de equipo, Área de talento humano , Personal operativo con experiencia

Esto sugiere una visión descentralizada de la GC, donde no solo las áreas técnicas o de gestión están involucradas, sino también los actores de la base operativa.

3.9 Hallazgos Clave del Diagnóstico

- Ausencia de un modelo estructurado de GC, a pesar de contar con manuales de procesos.
- Alta rotación de personal (56% en 2023) que impacta negativamente la continuidad de proyectos.
- Falta de cultura organizacional centrada en el aprendizaje y la transferencia de conocimiento.
- Débil integración tecnológica para sistematizar y compartir conocimiento.
- Procesos afectados por reprocesos y pérdida de conocimiento tácito.
- Baja interoperabilidad entre áreas para compartir lecciones aprendidas.

4. Diseño del Modelo de Gestión del Conocimiento Adaptado a la Empresa De Vivienda De Antioquia Viva

Como parte del proceso de diseño del modelo y teniendo en cuenta las variables identificadas tanto en la búsqueda bibliométrica como en la realización de entrevistas exploratorias con diferentes colaboradores de la organización, se identificaron variables en la Fase I y II las cuales se integran en el diseño, asegurando que el modelo responda a las realidades y desafíos particulares de la empresa. y se articule con los diferentes procesos.

Inicialmente, se indago sobre las diferentes percepciones sobre que es GC y como se aplica en la entidad encontrando que las personas entrevistadas consideran que es fundamental tener en cuenta la cultura organizacional ya que esta es un pilar fundamental pues

influye directamente en cómo se crea, comparte, utiliza y retiene el conocimiento. Sin una cultura que promueva la colaboración, la confianza y el aprendizaje continuo, los esfuerzos de GC tienden a fracasar o tener un impacto limitado (David W. De Long, 2000) adicional esta se construye a partir de conocimientos ya adquiridos, y su implementación en un contexto de aprendizaje que puede ir evolucionando con las experiencias y lecciones aprendidas.

Luego se indagó sobre las experiencias, gestión y transferencia de conocimientos en proyectos y entidades pasadas de algunas personas claves dentro de la entidad, Teniendo en cuenta que las actividades de creación de conocimiento son procesos mediante los cuales las organizaciones generan nuevo conocimiento, ya sea a partir de la experiencia individual, la interacción social o la combinación de conocimientos existentes. Esta aporta mucho en las diferentes organizaciones desafortunadamente en VIVA no se tiene estrategias para la aplicación según la opinión general de sus colaboradores y expertos en el tema . (C.W. Choo, 2006)

Adicionalmente, frente a las actividades de registro o almacenamiento de conocimientos por medios electrónicos, se encuentra que los algunos de los encuestados conocen los sistemas como la intranet, one drive pero en su gran mayoría no están familiarizados con estos, los demás repositorios como página web y biblioteca de conocimiento son nulos en la entidad adicional a esto se indagó acerca de la existencia de conocimientos distribuidos en la organización por medio de los equipos de trabajo y que estén disponibles en los diversos lugares de la empresa que sea utilizable, según (Gilbert J. B, 1995)

estas prácticas favorece a la toma de decisiones de forma correcta y eficaz. Permitiendo que la información se encuentre al alcance de todos

frente al cuestionamiento de la importancia que tiene para la organización la adquisición, transferencia y creación de conocimiento, se encontró que para los encuestados este proceso es fundamental ya que, por medio de las formaciones, capacitaciones interacción y el personal de forma autónoma e individual se plasmas diferentes procesos y planes de mejora a implementar. Adicional manifiestan que estos procesos no son solo responsabilidad de la empresa si no también del capital humano que está en toda la disposición y apertura al cambio, aprendizaje y desarrollo de su de capacidades que le permitan aportar para la construcción de conocimiento

En cuanto al mantenimiento de conocimiento el total de encuestados en su mayoría piensa que si existe, pero manifiestan que la barrera del poco tiempo y las cargas laborales no permiten que esta gestión sea exitosa, manifiestan que si se realiza actividades de cultura organización donde se implementen actividades de concientización, apropiación y divulgación de los repositorios y programa de gestión documental de la entidad seria un gran aporte no solo para los procesos si no para la toma de decisiones , según (Gilbert J. B, 1995) el conocimiento debe reservado de manera cuidadosa y segura para evitar fuga y conservar su estado en el tiempo .

En Empresa de Vivienda de Antioquia según los encuestados afirman que sienten el apoyo de la entidad y de sus directivos en cuanto al crecimiento propio lo que permite que los empleados se sientan cómodos y en un ambiente laboral cordial, impulsando el sentido de

pertenencia, amor y empatía no solo entre equipos sino también por VIVA adicional a esto los encuestados mencionan que los incentivos serian un gran impulso a la mejora, estos motiva al individuo y genera confianza lo que a su vez es favorable para la gestión del conocimiento, haciendo que los individuos se sientan bien en el trabajo que realizan, realzando los méritos del trabajo en equipo (Hernández Silva & Martí Lahera, 1993)

En relación con la variable de cultura organizacional se puede evidenciar que los colaboradores de VIVA manifiestan que no se promueve en la entidad, y esta es indispensables ya que es el ambiente invisible pero determinante donde se producen, comparten y aplican los conocimientos dentro de la entidad. Adicional favorece a la planeación y ejecución de los objetivos trazados aportando al pro del crecimiento de esta, adicional es importante porque influye directamente en el comportamiento de los empleados, la toma de decisiones, la motivación, el clima laboral, la adaptación al cambio y, en última instancia, en el desempeño y la sostenibilidad de la VIVA, una cultura organizacional sólida y bien alineada con la estrategia puede ser una fuente de ventaja competitiva.(Cameron, 2011)

El estudio realizado por (Zheng Wei, 2010) muestra cómo la gestión del conocimiento (GC) actúa como mediador entre la cultura organizacional, la estructura, la estrategia y la eficacia organizacional, ya que destaca la importancia de la gestión del conocimiento como un puente entre los elementos internos de una organización (cultura, estructura y estrategia) y su eficacia. Una gestión del conocimiento efectiva puede potenciar el impacto positivo de estos elementos en el rendimiento organizacional, también es importante mencionar que una cultura fuerte no asegura un buen desempeño cuando no pueden implementar los demás

elementos que se adapten a los cambios que va teniendo la organización en el tiempo, por tanto debe existir consistencia en la organización ya que esta se refiere al grado en que los valores, creencias, normas y comportamientos compartidos están alineados, integrados y son coherentes a lo largo de toda la organización.

En la actualidad las empresas están en un entorno muy volátil por tanto se hace indispensable contar con capital humano que tenga habilidades para actuar en diferentes situaciones a la ya establecidas o modificarlas para que sean efectiva, en VIVA se identifica que los colaboradores desempeñan sus actividades de manera coordinada e integrada, adicional gran parte de ellos se adaptan con facilidad a las nuevas tareas, y están dispuestas aprender cuando se requiere de nuevas actividades.

En cuanto a la consulta sobre las diferentes experiencias de GC en proyectos o entidades anteriores a VIVA la mayoría de los encuestados manifiestan que con el uso adecuado de las herramientas Tecnológicas y con la transferencia de personas con mas experiencias lograron que sus proyectos se ejecutaran de manera exitosa, adicional algunos de los encuestados manifestaron que en algunos casos la cultura organización era nula lo que impedía o retrasaba las diferentes actividades, así mismo manifestaron que la confianza no solo de los directores si no también de los equipos de trabajo es fundamental, para el caso de VIVA los encuestados afirman que sienten confianza en la organización y en los líderes, aunque en algunos casos las decisiones son impuestas, según (Idris, 2015) la confianza del individuo en la organización y sus líderes es fundamental para fomentar la gestión del conocimiento dentro de una empresa.

Cuando los empleados confían en que compartir su conocimiento será valorado y utilizado adecuadamente, están más dispuestos a colaborar y contribuir al aprendizaje organizacional.

Para la consulta si los empleados comparten sus conocimientos con los demás las respuestas halladas en general fueron que en algunas ocasiones, ya que el tiempo y la carga laboral en ocasiones no se los permite, por tanto, se puede inferir que existen barreras las cuales se deben gestionar para que la transferencia de conocimiento sea éxito en VIVA

Como conclusión, para el análisis cualitativo que se realizó a través de la entrevista aplicada al personal VIVA se seleccionaron variables de gestión del conocimiento las cuales se relaciona a continuación

Tabla 19 Principales variables de la Gestión del Conocimiento

Variables
Identificación del conocimiento
Adquisición del conocimiento
Creación de conocimiento
Almacenamiento del conocimiento
Distribución o transferencia
Aplicación del conocimiento
Evaluación del conocimiento
Cultura organizacional
Tecnología de la información
Capital humano
Aprendizaje organizacional
Gestión de competencias
Memoria organizacional
Incentivos
Confianza

Fuente: Elaboración Propia

Las variables de la Gestión del Conocimiento son fundamentales porque permiten estructurar, dinamizar y consolidar los procesos mediante los cuales una organización identifica, crea, comparte, aplica y conserva su conocimiento estratégico. Cada una de estas variables cumple una función clave y, en conjunto, forman un sistema que asegura que el conocimiento no se pierda, sino que se transforme en valor para la organización.

En el caso de entidades públicas como VIVA, estas variables adquieren aún mayor relevancia, ya que su correcto funcionamiento contribuye a mejorar la calidad de los servicios públicos, optimizar la ejecución de proyectos sociales y fortalecer la transparencia y la eficiencia institucional. Además, promueven la innovación, la sostenibilidad del aprendizaje organizacional y la toma de decisiones informadas, ignorar estas variables puede llevar a la pérdida de conocimiento valioso (por ejemplo, cuando se retiran expertos), a la duplicación de esfuerzos o al estancamiento en la mejora continua. Por el contrario, gestionarlas adecuadamente fortalece la capacidad institucional, el capital humano y la memoria organizacional, convirtiendo el conocimiento en un activo clave para cumplir con la misión institucional y generar mayor impacto en el territorio.

Con las variables identificadas anteriormente en un entorno institucional cada vez más dinámico, complejo y orientado a resultados, el conocimiento se ha convertido en un recurso estratégico esencial para las organizaciones públicas. La Empresa de Vivienda de Antioquia (VIVA), como entidad comprometida con la gestión integral del hábitat y el desarrollo territorial sostenible, enfrenta el reto de fortalecer sus capacidades internas para garantizar una toma de

decisiones efectiva, una ejecución eficiente de proyectos y una relación más cercana con los territorios y comunidades.

El diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento (GC) para VIVA surge como una respuesta a la necesidad de sistematizar, aprovechar y potenciar el conocimiento institucional —tanto tácito como explícito— acumulado a lo largo de su experiencia en proyectos de vivienda, infraestructura social y acompañamiento técnico. Este modelo busca facilitar la identificación, creación, transferencia, aplicación y preservación del conocimiento estratégico, articulándolo con los procesos misionales, de apoyo y de dirección de la organización.

Desde esta perspectiva, la GC no solo se entiende como un conjunto de herramientas técnicas, sino como un enfoque integral que promueve el aprendizaje organizacional, la innovación pública, la retención del saber crítico y la mejora continua de los procesos institucionales. De igual manera, fortalece la memoria organizacional, previene la pérdida de conocimientos clave y mejora la articulación entre áreas y equipos de trabajo, generando valor tanto interno como para los territorios en los que VIVA actúa.

A continuación, se detallan los componentes del modelo

Tabla 20 Modelo de gestión de conocimiento

Componentes del Modelo	
Componente	Descripción
1. Identificación del Conocimiento	Detección de conocimientos críticos y estratégicos por área.
2. Captura del Conocimiento	Documentación de experiencias, procedimientos, buenas prácticas y lecciones aprendidas.
3. Almacenamiento	Sistema digital de gestión documental (repositorio interno tipo SharePoint adaptado).
4. Transferencia	Inducciones estructuradas, mentorías, talleres y comunidades de práctica.

5. Aplicación	Uso del conocimiento en la toma de decisiones, mejora de proyectos y formación.
6. Evaluación y Mejora Continua	Indicadores de GC: % reducción de reprocesos, tasa de retención del conocimiento, satisfacción interna.

Nota: Elaboración Propia

4.1 Hallazgos Clave del Diagnóstico

- Ausencia de un modelo estructurado de GC, a pesar de contar con manuales de procesos.
- Alta rotación de personal (56% en 2023) que impacta negativamente la continuidad de proyectos.
- Falta de cultura organizacional centrada en el aprendizaje y la transferencia de conocimiento.
- Débil integración tecnológica para sistematizar y compartir conocimiento.
- Procesos afectados por reprocesos y pérdida de conocimiento tácito.
- Baja interoperabilidad entre áreas para compartir lecciones aprendidas.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo con los componentes del modelo de Gestión del Conocimiento abordados en el presente trabajo y su adaptación al contexto de la Empresa de Vivienda de Antioquia (VIVA):

Tabla 21 Cuadro Comparativos componentes modelo GC

Componente del Modelo	Descripción General	Adaptación al Contexto de VIVA
1. Identificación del conocimiento	Reconocer qué conocimiento se tiene y qué se necesita.	Diagnóstico de capacidades institucionales en formulación, ejecución y gestión de los diferentes proyectos.
2. Adquisición del conocimiento	Obtener conocimiento externo necesario para los procesos.	Revisión de manual de procesos y herramientas existente para eso Alianzas con universidades, consultores, redes del sector vivienda, y capacitaciones específicas.
3. Desarrollo del conocimiento	Crear conocimiento nuevo a partir de la experiencia e innovación interna.	Fomentar la rotación de puestos de trabajo en el lugar de trabajo Sistematización de experiencias, aprendizajes en proyectos de vivienda y acompañamiento social.

Componente del Modelo	Descripción General	Adaptación al Contexto de VIVA
4. Transferencia del conocimiento	Facilitar la circulación del conocimiento entre áreas y equipos.	Fortalecer la biblioteca de conocimiento y los sistemas de la entidad donde reposa la información Comités técnicos, reuniones de proyectos, herramientas colaborativas (Teams, SharePoint, etc.).
5. Creación del conocimiento	Aplicar el conocimiento disponible para mejorar procesos y decisiones.	Fortalecer la biblioteca de conocimiento, implementar reuniones de lecciones aprendidas Uso de buenas prácticas, modelos replicables, y toma de decisiones informadas por experiencias.
6. Almacenamiento del conocimiento	Conservar el conocimiento crítico para evitar su pérdida.	El personal experimentado trabaja como un mentor utilizando sus experiencias y conocimiento para los diferentes procesos Repositorios digitales, manuales técnicos, documentos de lecciones aprendidas.
7. Evaluación del conocimiento	Medir la efectividad de la gestión del conocimiento.	Registro de conocimientos por medios electrónicos o sistemas de información disponible en la empresa Indicadores de transferencia, auditorías internas, medición de impacto en calidad de proyectos.
8. Control del conocimiento	Alinear la gestión del conocimiento con la estrategia organizacional.	Reuniones periódicas para verificar avances de compromisos a implementar en un caso puntual Inclusión de GC en el PEI, liderazgo directivo, políticas internas de conocimiento. Fortalecer la política de gestión del conocimiento, crear grupo de expertos para implementación y divulgación

Nota: Elaboración propia

Los componentes del modelo de gestión del conocimiento anteriormente mencionado son esenciales porque permiten a una organización como VIVA capturar, desarrollar, aplicar y

conservar el conocimiento estratégico que impulsa su misión social y mejora continua en los proyectos de vivienda, a continuación, una pequeña descripción de estos.

Identificación del conocimiento: Permite reconocer brechas de conocimiento, optimizar recursos existentes y evitar duplicidad de esfuerzos. Es el primer paso para una gestión eficaz del conocimiento. (Davenport T.H., 1998)

Adquisición del conocimiento: Incorpora conocimiento externo, nutriendo la innovación, mejorando competencias y alineando la organización con tendencias del sector. (Argote L & Ingram P, 2000)

Desarrollo del conocimiento: Impulsa la innovación interna a través de la sistematización de experiencias. Transforma el conocimiento tácito en explícito y reutilizable (Nonaka, 1998)

Compartición del conocimiento Evita silos de información y promueve el aprendizaje organizacional. Aumenta la eficiencia y la cohesión entre equipos. (Wenger et al., 2002)

Utilización del conocimiento: El conocimiento solo tiene valor cuando se aplica. Esta fase vincula la gestión del conocimiento con la productividad, calidad y efectividad. (Wiig, 1997)

Retención del conocimiento: Previene la pérdida de saber crítico, especialmente frente a rotaciones de personal o salidas de expertos. Garantiza la continuidad de procesos estratégicos. (De Long, 2004)

Evaluación del conocimiento: Permite medir el impacto y efectividad de la gestión del conocimiento en resultados tangibles, lo que facilita ajustes estratégicos (Kaplan, 1996)

Control del conocimiento: Asegura que la gestión del conocimiento esté alineada con la misión, visión y estrategias organizacionales, garantizando sostenibilidad y liderazgo institucional.(Probst, 1997)

Pilares : Para la Unidad de Análisis VIVA se establecieron tres pilares, estos son: El recursos Humano, porque los procesos y procedimiento conocimiento reside, se crea, se comparte y se aplica principalmente en las personas y estos desarrollan las funciones que ayudan a cumplir los propósitos antes mencionados, los procesos de sistemas de información ya que se desarrollan los flujos de información, lo que es muy pertinente y oportuno identificar el conocimiento requerido y producido en los mismos; así mismo la tecnología es un pilar fundamental pues es requerida para soportar los procesos de conocimiento.

4.2 Modelo Propuesto para Viva

El diseño del modelo de gestión del conocimiento (GC) para la Empresa de Vivienda de Antioquia – VIVA se fundamentó en un análisis riguroso y selectivo de modelos teóricos consolidados que, desde distintas perspectivas, han demostrado ser eficaces para enfrentar los desafíos organizacionales asociados con la creación, conservación, transferencia y aplicación del conocimiento.

Uno de los **modelos centrales fue el de Probst, Raub y Romhardt (2000)**, cuya estructura cíclica permite abordar la GC como un proceso sistemático y continuo, que va desde la identificación hasta la evaluación del conocimiento. Su enfoque en los llamados "bloques de construcción" es especialmente útil para organizaciones públicas como VIVA, donde la

institucionalización del conocimiento y la integración con la cultura organizacional son fundamentales para la sostenibilidad operativa. Este modelo ofrece un marco que facilita no solo la captura del conocimiento, sino su alineación con la estrategia y misión institucional.

(Probst, 1997)

Complementariamente, el **modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995)** aportó la dimensión dinámica de la conversión del conocimiento tácito en explícito y viceversa, a través de los procesos de socialización, externalización, combinación e internalización. Esta perspectiva es particularmente relevante en un entorno como el de VIVA, caracterizado por alta rotación de personal, donde gran parte del conocimiento reside en la experiencia no documentada de los empleados. El SECI permite estructurar mecanismos para conservar ese conocimiento antes de que se pierda, fomentando una cultura de aprendizaje continuo. (Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, 1994)

El modelo **de Wiig (1997)**, con su énfasis en la necesidad de infraestructura tecnológica y sistemas para facilitar el acceso al conocimiento, aportó una visión instrumental clave, útil para entender la importancia de herramientas como repositorios, bases de datos, y sistemas colaborativos. Para una entidad pública que gestiona proyectos complejos, como VIVA, este componente resulta imprescindible para evitar reprocesos y mejorar la eficiencia. (Wiig, 1997)

Por otro lado, el **modelo de Zack (1999)** ayudó a resaltar la necesidad de alinear el conocimiento con la estrategia organizacional. En el caso de VIVA, donde los objetivos están directamente relacionados con metas sociales, de infraestructura y de impacto territorial (como

las 150.000 soluciones de vivienda), es fundamental que la gestión del conocimiento se conecte directamente con los resultados esperados del plan de desarrollo institucional. (Zack, 1999)

Asimismo, el **modelo de Boisot (2002)** fue útil para clasificar el conocimiento según su grado de codificación y difusión, lo cual es clave para priorizar qué conocimientos deben formalizarse, qué aprendizajes deben documentarse y cómo se debe diseñar el flujo de información en la organización. (Boisot, 2002)

Adicionalmente, la norma **ISO 30401:2018**, que establece los requisitos para un sistema de gestión del conocimiento, ofreció un marco normativo moderno, internacionalmente aceptado, y adaptado tanto al sector privado como público. Esta norma permitió establecer directrices que aseguran coherencia, trazabilidad y evaluación del modelo propuesto, lo cual es especialmente relevante en entornos públicos donde la transparencia y la rendición de cuentas son principios rectores. (Icontec, 2021)

De forma transversal, se incorporaron tres **enfoques integradores**: El **enfoque tecnológico**, que promueve el uso de plataformas y sistemas que faciliten la centralización del conocimiento.

El **enfoque humano o social**, que destaca la importancia del capital humano, la colaboración y la cultura organizacional y el **enfoque estructural**, que enfatiza la creación de procesos, políticas y estructuras formales para la gestión del conocimiento.

La combinación de estos modelos y enfoques permitió construir un **modelo híbrido, adaptable y escalable**, capaz de responder a las necesidades específicas de VIVA como entidad pública. Este modelo no solo busca evitar la pérdida de conocimiento crítico ante la rotación de

personal, sino también impulsar la innovación, la eficiencia operativa y la calidad en la prestación de servicios, en coherencia con el Plan de Desarrollo 2024–2027 del departamento de Antioquia.

En resumen, el modelo propuesto para VIVA representa una síntesis de teorías y buenas prácticas, sustentadas en bibliografía académica y casos de éxito organizacional, que se articulan para brindar una solución viable, sostenible y alineada con los retos actuales del sector público. En este contexto, VIVA representa una unidad de análisis idónea para abordar el diseño de un modelo de gestión del conocimiento. Su carácter técnico, la complejidad de sus procesos, su enfoque territorial y su compromiso con el desarrollo social hacen que la gestión efectiva del conocimiento sea un factor clave para garantizar la continuidad institucional, la innovación, la mejora del desempeño y el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el Plan de Desarrollo Departamental 2024-2027.

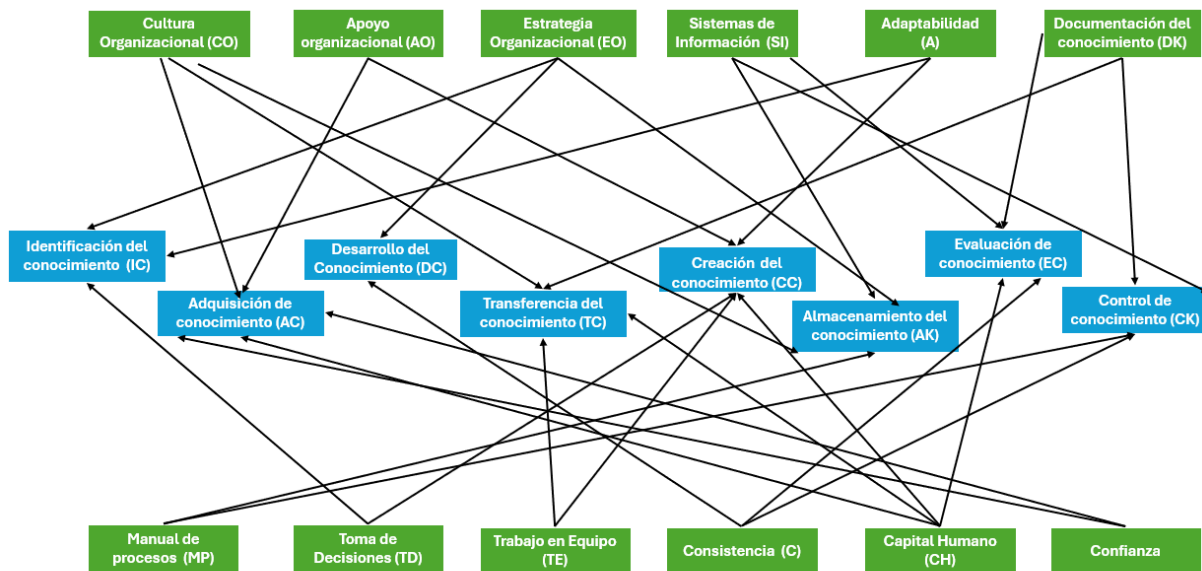
Analizar a VIVA como unidad de estudio no solo permite identificar brechas en la gestión del conocimiento, sino también proponer soluciones estructuradas que permitan capturar, almacenar, transferir y aplicar el conocimiento organizacional de manera sistemática, fortaleciendo así la capacidad operativa y estratégica de la entidad.

Este modelo de gestión del conocimiento propone una visión sistémica e integrada, donde tanto los factores estructurales como los humanos, tecnológicos y estratégicos interactúan para facilitar un entorno organizacional que promueva el aprendizaje continuo, la innovación y la sostenibilidad del conocimiento. Su validación permitiría identificar fortalezas y

brechas específicas en cada dimensión, facilitando la toma de decisiones para la mejora continua de la gestión del conocimiento en la organización.

Por otra parte, y como se ha mencionado a lo largo del trabajo, existen múltiples factores asociados a la gestión del conocimiento., teniendo en cuenta los diferentes hallazgos teóricos, se propone el modelo expuesto en la siguiente figura , en el cual se presenta la asociación propuesta de factores de gestión de conocimiento.

Figura 23 Modelo Propuesto de factores de Gestión del Conocimiento



Nota: Elaboración propia

La elección de los componentes que integran el modelo de Gestión del Conocimiento (GC) diseñado para la Empresa de Vivienda de Antioquia (VIVA) responde tanto a los lineamientos teóricos de los modelos descritos a lo largo del trabajo como a las necesidades y particularidades identificadas en el contexto institucional de la entidad. En primer lugar, se consideró fundamental mantener la estructura del modelo de Probst —compuesto por ocho

bloques interdependientes— debido a su enfoque sistémico, su comprobada aplicabilidad en entornos públicos y privados, y su capacidad para abarcar el ciclo completo de gestión del conocimiento, desde su identificación hasta su alineación estratégica.

Cada componente fue elegido y adaptado con base en los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico organizacional, las entrevistas con líderes de proceso, y los talleres participativos realizados con colaboradores de diferentes niveles. Por ejemplo, **la identificación del conocimiento** se incorporó como un eje inicial indispensable, dado que VIVA gestiona saberes técnicos altamente especializados en vivienda social, normativas y procesos de ejecución de proyectos, que muchas veces no están sistematizados. **La adquisición y el desarrollo del conocimiento** fueron priorizados en función de las brechas detectadas entre los aprendizajes institucionales y la incorporación de nuevos enfoques provenientes de entidades externas, academia o experiencias comparables.

El almacenamiento y la transferencia, por su parte, se integraron como componentes operativos clave debido a la necesidad urgente de sistematizar información técnica, formularios, plantillas y lecciones aprendidas en plataformas compartidas, para evitar la pérdida de conocimiento por rotación de personal o dispersión de la información. **La aplicación del conocimiento** se consideró crítica para garantizar que lo aprendido no se quede solo en documentos, sino que impacte efectivamente la toma de decisiones, la eficiencia operativa y la mejora de procesos. Finalmente, **la evaluación del conocimiento y su alineación con los objetivos estratégicos** fueron incluidos como pilares de sostenibilidad y control, permitiendo alinear la gestión del conocimiento con el Plan Estratégico Institucional (PEI), el sistema de gestión (SIG) y los indicadores de desempeño.

En síntesis, los componentes seleccionados no solo se justifican teóricamente, sino que responden a una lectura realista del funcionamiento de VIVA, sus procesos críticos, sus capacidades actuales y sus proyecciones de desarrollo. Este modelo busca ser una herramienta práctica, adaptable y

útil para fortalecer la memoria organizacional, fomentar el aprendizaje continuo y apoyar de manera efectiva el cumplimiento de la misión institucional.

Dada la figura anterior y para efectos de validar el modelo a través de la asociación de los diferentes factores, se proponen las siguientes hipótesis:

- H1 : Existe asociación entre la cultura organizacional y la adquisición de conocimiento
- H2: Existe asociación entre la cultura organizacional y la Transferencia de Conocimiento
- H3 : Existe asociación entre el apoyo organizacional y la adquisición de conocimiento
- H4 : Existe asociación entre el apoyo organizacional y la Creacion de conocimiento
- H5: Existe asociación entre el Estrategia Organización y la Desarrollo del conocimiento
- H6: Existe asociación entre el Estrategia Organización y la Desarrollo del conocimiento
- H7 : Existe asociación entre el sistema de información y el control del conocimiento
- H8 : Existe asociación entre el sistema de información y la evaluación del conocimiento
- H9 : Existe asociación entre el sistema de información y el almacenamiento del conocimiento
- H10: Existe asociación entre la adaptación y el almacenamiento del conocimiento
- H11: Existe asociación entre la adaptación y la identificación del conocimiento
- H12: Existe asociación entre la Documentación del conocimiento y la transferencia
- H13: Existe asociación entre la Documentación del conocimiento y el control del conocimiento
- H14: Existe asociación entre la Documentación del conocimiento y el control del conocimiento
- H15: Existe asociación entre la estrategia organizacional y la identificación de conocimiento
- H16: Existe asociación entre Manual de procesos y control del conocimiento
- H17: Existe asociación entre Manual de procesos y almacenamiento del conocimiento
- H18: Existe asociación entre la toma de decisiones y creación del conocimiento

H19: Existe asociación entre la toma de decisiones y la identificación conocimiento

H20: Existe asociación entre el trabajo en equipo y la transferencia de conocimiento

H21: Existe asociación entre el trabajo en equipo y la creación de conocimiento

H22: Existe asociación entre la consistencia y el desarrollo del conocimiento

H23: Existe asociación entre la consistencia y el evaluación conocimiento

H24: Existe asociación entre el capital humano y el control del conocimiento

H25: Existe asociación entre el capital humano y la transferencia del conocimiento

H26: Existe asociación entre el capital humano y la creación del conocimiento

H27: Existe asociación entre el capital humano y el almacenamiento del conocimiento

H28: Existe asociación entre el capital humano y la evaluación del conocimiento

H29: Existe asociación entre la confianza y la adquisición del conocimiento

H30: Existe asociación entre la confianza y la transferencia del conocimiento

El modelo propuesto de gestión del conocimiento destaca la **multidimensionalidad de** los factores organizacionales que influyen en la dinámica del conocimiento dentro de una organización. A través de las 30 hipótesis planteadas, se evidencia que la gestión efectiva del conocimiento no depende exclusivamente de una sola variable, sino de la interrelación estratégica entre cultura organizacional, apoyo institucional, procesos estructurados, tecnologías de información, capital humano y mecanismos de confianza y colaboración.

En primer lugar, se reconoce la cultura y el apoyo organizacionales como fundamentos esenciales para facilitar tanto la adquisición como la transferencia y creación de conocimiento (H1–H4). Esto demuestra que los valores, creencias y niveles de respaldo interno son catalizadores del aprendizaje organizacional.

Por otra parte, el modelo destaca la estrategia organizacional como una dimensión central que orienta el desarrollo e identificación del conocimiento (H5, H6, H15), lo que refuerza la necesidad de alinear los objetivos del conocimiento con la planificación estratégica institucional.

Además, el **sistema de información** se presenta como una herramienta habilitadora clave para controlar, evaluar y almacenar el conocimiento (H7–H9), lo que sugiere que las tecnologías deben estar integradas y alineadas con los procesos de gestión del conocimiento.

La adaptación organizacional y la documentación son igualmente esenciales para fortalecer la identificación, almacenamiento, transferencia y control del conocimiento (H10–H14), implicando que las organizaciones deben ser dinámicas y sistematizadas para retener el saber crítico.

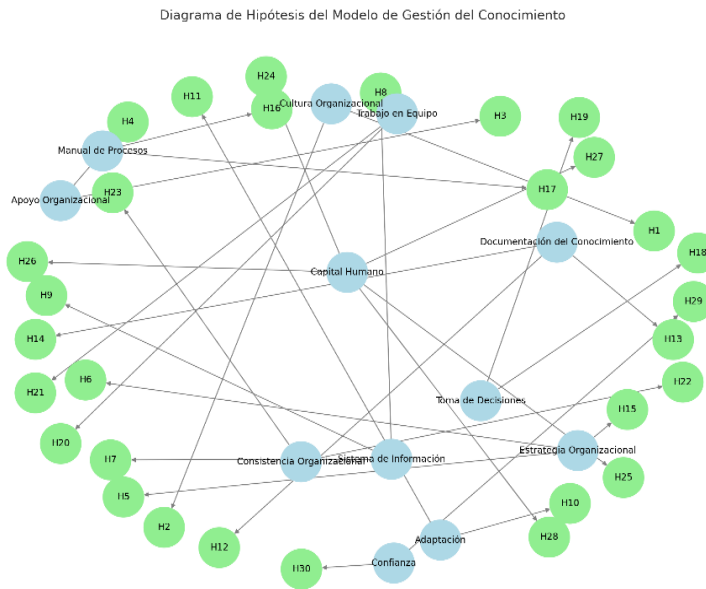
En cuanto a los procesos operativos, variables como los manuales de procesos y la toma de decisiones inciden directamente en la creación, identificación y control del conocimiento (H16–H19), señalando la importancia de contar con procedimientos formales y una gestión informada.

Asimismo, el modelo reconoce la colaboración y cohesión interna, mediante elementos como el trabajo en equipo y la consistencia organizacional, como elementos propulsores de la transferencia, creación y desarrollo del conocimiento (H20–H23).

Finalmente, el capital humano y la confianza se identifican como factores humanos determinantes en la gestión del conocimiento, facilitando su creación, almacenamiento,

evaluación y circulación dentro de la organización (H24–H30). Esto subraya que el conocimiento no solo reside en sistemas o estructuras, sino principalmente en las personas y sus relaciones.

Figura 24 Diagrama de Hipótesis de GC



Nota: Elaboración Propia

El Diagrama Anterior representa las 30 hipótesis del modelo de gestión del conocimiento. Cada nodo azul corresponde a una dimensión clave del modelo (como cultura organizacional, capital humano, sistema de información, etc.), y los nodos verdes representan las hipótesis (H1 a H30) asociadas a cada dimensión. Las flechas indican la relación directa entre cada dimensión y sus respectivas hipótesis.

5. Validación y Ajuste del Modelo con Directivos y Colaboradores de Viva

Una vez formulado el modelo de Gestión del Conocimiento (GC) adaptado al contexto organizacional de la Empresa de Vivienda de Antioquia (VIVA), se consideró fundamental validar su pertinencia, aplicabilidad y aceptación por parte de los actores clave de la entidad. La validación se concibió como una etapa participativa, orientada a recoger percepciones, identificar oportunidades de mejora y garantizar que el modelo responda de manera efectiva a las necesidades reales de los procesos críticos de la organización.

Para ello, se diseñó e implementó una metodología que combinó talleres colaborativos con directivos como y colaboradores de distintas áreas, junto con un plan piloto enfocado en los procesos de Planeación y Ejecución de Proyectos. Esta estrategia permitió poner a prueba los componentes del modelo, valorar su funcionamiento en la práctica y generar datos objetivos y subjetivos para su retroalimentación.

La validación, más allá de un ejercicio técnico, representó un espacio de construcción conjunta, aprendizaje organizacional y fortalecimiento del compromiso institucional con una cultura basada en el conocimiento, la validación se realizó con 12 directivos descritos a continuación, los cuales manifiestan que el modelo es adecuado y como observaciones presentadas indican lo siguiente.

Tabla 22 Respuestas por Cargos

Cargo	observación
Director de Proyectos	Adecuado, indica que enfocarse en el fortalecimiento de los sistemas de información
Directora Jurídica	Adecuado y ganador para VIVA
Director de Planeación	Adecuado esperar plan piloto
Directora Administrativa y financiera	Adecuado realizar lecciones aprendidas
Director de vivienda y hábitat	Adecuado Fortalecer el repositorio
Jefe Unidad de Negocios	Adecuado sin ajustes
Jefe de Comunicaciones	Adecuado seria bueno fortalecer el grupo de expertos
Jefe de talento humano	Ganador sin observaciones
Jefe de Titulación	Adecuado sin observación
Coordinadora de Calidad	Adecuado, fortalecer la política de gestión de conocimiento
Coordinador de Bienes y Servicios	Adecuado, implementar lecciones Aprendidas
Coordinación jurídica	Adecuado, implementar lecciones Aprendidas

Nota: Elaboración propia

Según los resultados anteriores se puede concluir que existe un alto grado de aceptación ya que directivos mostraron interés y disposición para implementar el modelo. Reconocieron su pertinencia frente a los retos actuales como la alta rotación de personal, la pérdida de conocimiento experto y la falta de sistematización.

Para la validación con el demás miembro de la entidad se realizó la siguiente metodología

5.1 Metodología de validación del modelo de Gestión del Conocimiento para VIVA

A continuación, se describe un procedimiento paso a paso que recoge las buenas prácticas documentadas en el trabajo de grado y las refuerza con herramientas participativas, un plan piloto y un sistema de seguimiento y evaluación.

Tabla 23 Metodología de Validación

Fase	Actividades clave	Productos/Entregables
Preparación	Se nombro un Comité de GC (Directivo de Planeación, Talento Humano, líderes de procesos críticos).	• Cronograma aprobado.
	Se definieron los objetivos de la validación y procedió con la selección de las áreas críticas : Planeación y Ejecución de Proyectos fueron priorizadas en el estudio.	• Mapa de actores y roles.
Diseño de los talleres participativos	Se elaboro cronograma y logística de talleres.	
	Se Elaboro una presentación ejecutiva del modelo (objetivos, componentes, beneficios).	
Ejecución de talleres	Se Preparo una guía de evaluación estructurada con ítems por cada componente (identificación, captura, almacenamiento, transferencia, etc.) .	• Kit de taller: presentación, plantilla de trabajo en grupos, guía de evaluación.
	Se Planearon dinámicas: tormenta de ideas, mesas de trabajo, votación con tarjetas de colores, y sesión plenaria de consensos.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Taller 1 se realizó con los – Directivos (½ día): Presentación general + discusión estratégica. • Taller 2 – Colaboradores (1 día): Grupos por proceso; mapeo de “dolores” y oportunidades; 	• Actas y fotografías de los talleres.

Fase	Actividades clave	Productos/Entregables
	<p>prueba rápida de la ruta de conocimiento en un caso real.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taller 3 – Mixto (½ día): Socialización de resultados, priorización de mejoras y firma de compromisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrices de evaluación con calificaciones y comentarios.
<p>Sistematización y ajuste</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar mejoras: interoperabilidad entre áreas, integración tecnológica (SharePoint/Teams) e incentivos a la cultura de compartir. 	<p>Responsable Talento Humano</p>
<p>Plan piloto de implementación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura: procesos de Planeación y Ejecución de Proyectos. • Duración: 6 meses. • Actividades iniciales: formación a los equipos, configuración de repositorios, nombramiento de equipos, definición de metas trimestrales. • Recursos: líder de GC (Tiempo parcial), presupuesto para capacitación y licencias colaborativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan piloto detallado (Gantt, presupuesto, responsables).
<p>Sistema de seguimiento y evaluación</p>	<p>Indicadores cuantitativos (medidos mensualmente):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de reprocesos (%). • Tiempos de elaboración de proyectos (días). • # de documentos/plantillas subidas al repositorio. • Tasa de retención de conocimiento (evaluación de lecciones aprendidas). <p>Indicadores cualitativos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de mando de GC. • Actas de seguimiento y planes de acción.

Fase	Actividades clave	Productos/Entregables
<p>7. Mejora continua y escalamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de satisfacción interna sobre acceso a conocimiento. • Observaciones de auditoría SIG. <p>Herramientas: tableros Power BI conectados a SharePoint; reuniones bimestrales del Comité de GC para revisión de KPIs .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al final del piloto, realizar taller de retrospectiva: qué funcionó, qué debe ajustarse. • Ajustar el modelo y elaborar plan de escalamiento al resto de procesos (Jurídica, Talento Humano, Gestión Organizacional). • Mantener ciclos anuales de revisión y actualización del modelo, alineados al PEI y al Plan de Desarrollo 2024-2027 . 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final del piloto. • despliegue corporativo de información

Nota: Elaboración Propia

Como parte del proceso de validación del modelo de Gestión del Conocimiento (GC) se realizó una evaluación estructurada basada en las ocho variables clave propuestas por el modelo de Probst et al. Esta evaluación tuvo como objetivo analizar el grado de implementación, efectividad y coherencia del modelo en las fases de identificación, adquisición, desarrollo, almacenamiento, transferencia, aplicación, evaluación y alineación estratégica del conocimiento.

La revisión de estas variables se fundamentó en los resultados obtenidos durante los talleres participativos, la implementación del plan piloto en procesos críticos, y los mecanismos de retroalimentación aplicados. A partir de criterios observables, se establecieron valoraciones

cuantitativas que permiten identificar los avances logrados, las áreas que requieren fortalecimiento y las oportunidades de mejora para la implementación integral del modelo.

Esta evaluación no solo permite medir el desempeño inicial del modelo, sino que orienta las acciones futuras para su ajuste, institucionalización y escalamiento progresivo en la organización.

5.2 Resultados de la Retroalimentación

Durante la validación del modelo de Gestión del Conocimiento en VIVA, considerando el contexto que se ha trabajado (talleres participativos, plan piloto y procesos críticos).

A continuación, se detallan los resultados obtenidos a la evaluación del modo realizada por 60 de los empleados de viva con perfiles operativos, técnicos y profesionales

Tabla 24 Resumen de calificaciones por variable (escala 1–5)

Variable	Valoración promedio	Nivel de desarrollo
1. Identificación del conocimiento	4.2	Fuerte
2. Adquisición del conocimiento	3.4	Moderado
3. Desarrollo del conocimiento	4.2	Fuerte
4. Almacenamiento del conocimiento	4.0	Fuerte
5. Transferencia del conocimiento	3.1	Moderado
6. Aplicación del conocimiento	3,9	Fuerte
7. Evaluación del conocimiento	3.7	Moderado
8. Alineación estratégica	4.5	Fuerte

Nota: Elaboración propia

Lo que nos indica un promedio: $3.9 / 5 \rightarrow$ Nivel aceptable con áreas críticas a fortalecer,

En cuanto a los resultados cualitativos se perciben las siguientes Fortalezas:

- **Identificación del conocimiento:** Los equipos reconocieron claramente el conocimiento clave en sus procesos, incluyendo saberes tácitos de los funcionarios más experimentados.
- **Almacenamiento y aplicación:** Se implementaron carpetas digitales estructuradas, y los equipos comenzaron a reutilizar documentos y lecciones aprendidas en nuevos proyectos.
- **Alineación estratégica:** El modelo se alineó con las líneas del Plan Estratégico y fue respaldado por la alta dirección, lo que facilitó su legitimación interna.

Así mismos se identificaron las debilidades a fortalecer

- **Desarrollo del conocimiento:** Se evidenció una ausencia de espacios formales para la innovación o mejora continua; no hay mecanismos establecidos para generar nuevo conocimiento dentro de los procesos.
- **Evaluación del conocimiento:** Aunque se propusieron indicadores, no se implementaron sistemas automatizados ni rutinas para revisar los avances periódicamente.
- **Transferencia del conocimiento:** La cultura de compartir sigue siendo dependiente de iniciativas individuales, y no se institucionalizó el uso de reuniones técnicas o mentorías.

Dado lo anterior en la tabla descrita a continuación se realiza la retroalimentación en base a lo percibido, sugiriendo responsables con el fin de comprometer a los directivos para dicho proceso

Tabla 25 Retroalimentación y recomendaciones

Área crítica	Recomendación	Responsable sugerido
Desarrollo del conocimiento	Implementar espacios de innovación (círculos de mejora, proyectos piloto internos)	Planeación + Talento Humano
Evaluación del conocimiento	Diseñar un sistema de seguimiento con KPIs en Power BI y revisión bimestral	Comité de GC + Líder SIG
Transferencia del conocimiento	Formalizar espacios de socialización del conocimiento (reuniones técnicas, talleres de lecciones aprendidas)	Líderes de proceso + Comunicaciones
Incentivos a la GC	Establecer reconocimientos internos por compartir buenas prácticas o aportar a repositorios	Dirección General + Talento Humano

Nota: Elaboración Propia

Ajustes sugeridos: Se recibieron recomendaciones específicas para fortalecer: La interoperabilidad entre áreas para la transferencia de conocimiento, la integración tecnológica (uso de herramientas como SharePoint y Teams), la incorporación de un componente más robusto de **incentivos** para fomentar la cultura de compartir conocimiento

Compromiso de la alta dirección: Se logró el respaldo institucional para el modelo, lo cual es fundamental para su implementación efectiva, así mismo se estableció un plan piloto para probar el modelo en áreas críticas, con mecanismos definidos de seguimiento y evaluación de impacto

Finalmente, Como resultado de esta fase se tiene lo siguiente: El modelo fue ajustado según la retroalimentación recibida, se consolidó un modelo de gestión del conocimiento alineado con las necesidades de VIVA y con el respaldo de sus directivos, se definió una propuesta de implementación gradual que incluye formación al personal, fortalecimiento de plataformas

tecnológicas, y desarrollo de políticas internas. Capacitación, formación, reuniones periódicas y promover la cultura Organizacional para garantizar la sostenibilidad del modelo en el tiempo

La evaluación del modelo permitió identificar avances importantes en su adopción inicial, especialmente en lo técnico y estratégico. No obstante, la sostenibilidad del modelo requerirá fortalecer la cultura organizacional hacia la generación, evaluación y circulación del conocimiento, con herramientas sistemáticas y participación continua de los equipos.

5.3 Plan Piloto de Implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento en VIVA

EL objetivo general del plan piloto será Implementar y validar el modelo de Gestión del Conocimiento en los procesos críticos, generando aprendizajes y ajustes antes de su escalamiento institucional, la duración será 7 meses de (junio a diciembre), los procesos más críticos serán Planeación y gestión de Proyectos

Tabla 26 Actividades plan piloto

Mes	Actividad	Responsable	Resultado esperado
6	Socialización del piloto con equipos participantes	Comité de GC + Talento Humano	Compromiso formal, resolución directiva
7	Capacitación en GC y uso de herramientas (repositorio digital, lecciones aprendidas, plantillas)	Líder GC	Personal capacitado, manual operativo
8	Diagnóstico inicial (línea base): encuestas y entrevistas	Comité GC	Informe con puntos de partida
9	Creación de repositorio de conocimiento (SharePoint, Google Drive, etc.)	Líder de TI	Carpeta estructurada por proceso, acceso autorizado
10	Aplicación del modelo: captura, almacenamiento y transferencia de conocimiento	Equipos piloto	Documentos generados, lecciones registradas
11	Evaluación intermedia (indicadores + encuesta)	Comité GC	Informe de progreso

Mes	Actividad	Responsable	Resultado esperado
12	Taller de cierre y ajuste del modelo	Comité GC + colaboradores	Ajustes validados y plan de escalamiento

Nota: Elaboración propia

Propuesta de indicadores de evaluación para el modelo que permitirá no solo validar los resultados obtenidos durante el piloto, sino también tomar decisiones informadas sobre la continuidad, ajustes o expansión del modelo dentro de VIVA

Tabla 27 Indicadores de Evaluación

Tipo	Indicador	Meta piloto
Cuantitativo	% de proyectos con lecciones aprendidas documentadas	≥ 70%
Cuantitativo	Reducción del tiempo promedio de formulación de proyectos	-20%
Cuantitativo	Documentos estratégicos almacenados en repositorio común	≥ 30
Cualitativo	Satisfacción de los usuarios con el acceso al conocimiento	≥ 80% satisfacción

Nota: Elaboración propia

La validación del modelo de Gestión del Conocimiento propuesto para la Empresa de Vivienda de Antioquia (VIVA), mediante talleres participativos con directivos y colaboradores, constituyó un ejercicio clave de apropiación colectiva, retroalimentación estructurada y alineación estratégica. Este proceso permitió no solo adaptar el modelo conceptual a las realidades operativas de la entidad, sino también identificar fortalezas, barreras y oportunidades de mejora desde la experiencia directa de sus actores.

El diseño e implementación de un plan piloto en los procesos críticos de Planeación y Ejecución de Proyectos facilitó la aplicación práctica del modelo y el análisis de su viabilidad en entornos reales. A través de mecanismos de seguimiento con indicadores cuantitativos y cualitativos, se generaron datos valiosos que orientan el escalamiento progresivo del modelo a otras áreas de la organización.

En suma, la validación participativa y el piloto demostraron que una gestión del conocimiento bien estructurada, apoyada por herramientas colaborativas, liderazgo institucional y una cultura organizacional abierta al aprendizaje, es factible y estratégica para el fortalecimiento de la capacidad técnica y la sostenibilidad institucional de VIVA

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

La Empresa de Vivienda de Antioquia enfrenta desafíos recurrentes como la alta rotación de personal, la pérdida de conocimiento crítico y la duplicación de esfuerzos. El trabajo permitió concluir que sin un modelo formal de gestión del conocimiento (GC), estos problemas afectan directamente la eficiencia, calidad y sostenibilidad de sus procesos misionales y administrativos.

El modelo propuesto permite articular tecnología, personas y procesos, la integración de enfoques estructurales (como el de Probst), humanos (como el SECI de Nonaka y Takeuchi) y tecnológicos (como Wiig e ISO 30401) permite una visión holística de la GC. Esta articulación es

clave para garantizar no solo la captura del conocimiento, sino su uso efectivo en la toma de decisiones y en la innovación institucional.

La validación participativa del modelo generó compromiso institucional, así mismo la presentación del modelo a directivos y colaboradores clave permitió recoger observaciones valiosas y generar apropiación del proyecto. El respaldo de la alta dirección y el interés de los equipos técnicos demuestran que existe una ventana de oportunidad para implementar el modelo de manera efectiva.

La implementación de un modelo de GC puede mitigar riesgos críticos, entre ellos se destacan la fuga de conocimiento por rotación, los reprocesos por falta de estandarización, y la pérdida de aprendizajes organizacionales. La GC puede ser un factor clave de continuidad institucional entre cambios de gobierno y personal, un aspecto crítico en el sector público.

El modelo diseñado es adaptable, escalable y alineado con el plan estratégico 2024–2027

Las metas del plan de desarrollo “Por Antioquia Firme” demandan una ejecución técnica eficiente y un aprendizaje continuo. El modelo de GC propuesto se alinea con esta visión al ofrecer una herramienta que permite preservar el conocimiento acumulado, optimizar recursos y aumentar la efectividad de los programas habitacionales.

Existe una necesidad urgente de fortalecer la cultura organizacional basada en el conocimiento más allá de las herramientas tecnológicas, se requiere fomentar prácticas y valores organizacionales que promuevan el aprendizaje continuo, la colaboración y la

transferencia sistemática de conocimiento. Sin este componente cultural, cualquier modelo corre el riesgo de quedarse en lo formal sin impacto real.

El modelo tiene potencial de replicabilidad en otras entidades del sector público. Aunque fue diseñado específicamente para VIVA, el modelo propuesto toma como referencia buenas prácticas nacionales e internacionales, por lo cual podría ser replicado o adaptado en otras entidades públicas que enfrentan problemáticas similares en cuanto a pérdida de conocimiento y necesidad de innovación.

6.2 Recomendaciones

Iniciar la implementación del modelo con un plan piloto en áreas críticas. Se recomienda comenzar la puesta en marcha del modelo en los procesos de planeación y ejecución de proyectos, dado que son los más afectados por la rotación de personal y la pérdida de conocimiento. Esto permitirá validar en campo la efectividad del modelo y realizar ajustes antes de escalarlo a toda la organización.

Establecer una política institucional de gestión del conocimiento, es esencial que la alta dirección emita una política formal que defina la importancia estratégica de la GC, sus objetivos, responsables y mecanismos de seguimiento. Esta política debe estar articulada con el Sistema Integrado de Gestión (SIG) y el Plan Estratégico Institucional (PEI).

Fortalecer la cultura organizacional orientada al aprendizaje y la colaboración. Se deben desarrollar programas de sensibilización y capacitación que promuevan la apropiación del modelo por parte de los funcionarios. Es clave fomentar una cultura donde compartir

conocimiento, documentar experiencias y aprender de errores sea una práctica habitual, no una obligación.

Fortalece el uso de herramientas tecnológicas para soportar el modelo

Se recomienda el uso de plataformas como SharePoint, bases de datos documentales, sistemas de lecciones aprendidas y espacios colaborativos digitales. Estas herramientas deben estar integradas y ser fácilmente accesibles para todos los equipos de trabajo.

Diseñar e implementar un sistema de incentivos para la transferencia de conocimiento

Reconocer el esfuerzo de los funcionarios que contribuyen al aprendizaje organizacional puede fomentar la participación. Los incentivos pueden ser simbólicos (reconocimientos, menciones) o prácticos (bonificaciones, tiempo libre, posibilidades de formación).

Incluir indicadores de seguimiento y evaluación del modelo

El éxito del modelo debe medirse con base en indicadores como reducción de reprocesos, mejora en los tiempos de ejecución de proyectos, número de documentos compartidos, uso de repositorios, entre otros. Esto permitirá evaluar su impacto y justificar su sostenibilidad.

Asignar responsables y recursos para la gestión del conocimiento

Se sugiere la creación de una unidad o rol institucional encargado de coordinar la GC. Esta función puede recaer inicialmente en el área de Talento Humano o Gestión Organizacional, con personal capacitado y recursos asignados para liderar la estrategia.

Actualizar permanentemente el modelo según los aprendizajes y cambios

institucionales La GC debe ser un proceso flexible y dinámico. Por tanto, se recomienda realizar

revisiones periódicas al modelo, incorporando nuevas necesidades, tecnologías emergentes y resultados de evaluación, garantizando así su pertinencia a lo largo del tiempo.

7. Referencias

- Acosta, O., & Gutiérrez, P. (2020). *Factores de gestión del conocimiento en entidad pública del sector de tránsito y transporte*.
www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/4563
- Acosta, O., & Gutiérrez, P. (2023). *Factores de gestión del conocimiento en entidad pública del sector de tránsito y transporte*.
www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/4563
- Aguilera Adriana, & Espinal Maria. (2018). *Prácticas de Gestión del Conocimiento en tres grandes empresas de Colombia*. 18, 1279–1304.
- Al-Ahbabi, S. , S. S. K. , G. S. S. , & B. S. (2017). *A knowledge management framework for enhancing public sector performance.* *International Journal of Knowledge Management Studies*.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to The Social Psychology of Creativity*.
- Andersen. (1999). *Modelo de Andersen (1999)*.
<https://modgestconocimientopjcb.blogspot.com/2015/10/modelo-de-andersen-1999.html>
- Argote L, & Ingram P. (2000). *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*.
- Arias.O. (2023). *Knowledge management in research groups of higher education institutions in Colombia*.
- Avendaño Pérez, V., & Flores Urbáez, M. (2016). *Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques Theoretical models of knowledge management: descriptors, conceptualizations and approaches*.
www.entreciencias.enes.unam.mx
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2001). Organizational Knowledge Management: A Contingency Perspective. *Management Information Systems*, 18(1), 23-55.

- Becker Gary S. (1994). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*.
- Begoña, M. ". (1984). EL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA. In *Peteraf*.
- Benavides Maria, & Pedraza Ximena. (2018). *La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de literatura*.
- Benavides-Velasco, C. A., & Quintana-García, C. (2005). *Proceso y sistemas organizativos para la gestión del conocimiento: El papel de la calidad total*.
<https://www.researchgate.net/publication/28118448>
- Bernuy Augusto. (2014). *La gestión del conocimiento en el siglo xxi*.
- Bjørnson, F. O. (2016). *Knowledge sharing and process improvement in large-scale agile development*.
- Blanco-Valbuena, & Pineda. (2019). *Knowledge transfer as a critical factor for the management of science, technology and innovation in Maloka Bogota Colombia*.
- Boisot, M. (2002). *knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. Oxford University Press.
- Cameron, K. S. , & Q. R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*.
- Caro, M. (2009). *LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DEL E-LEARNING. UN ENFOQUE BASADO EN ESCENARIOS A SCENARIOS-BASED APPROACH* (Vol. 15).
- Chang & Lin. (2019). *The relationship between organisational culture and knowledge management culture*.
- Christozov, D. (2014). *Online Journal of Applied Knowledge Management The role of information brokers in knowledge management* (Vol. 2, Issue 2).
- Ciro-Atehortúa. (2023). *Modelos de gestión del conocimiento como herramientas de eficiencia en procesos organizacionales*.
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia* .
<https://colombia.justia.com/nacionales/constitucion-politica-de-colombia/titulo-vii/capitulo-5/>
- C.W. Choo. (2006). *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decision*.
- Davenport T.H. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*.

- David W. De Long. (2000). *Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management*.
- De Long, D. W. (2004). *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. Oxford University Press.
- Departamento de planeación. (2024). *Gestión del Conocimiento y la Innovación en el DNP*. <https://2022.dnp.gov.co/DNP/gestion/sistema-integrado-gestion/Paginas/Gestion-del-Conocimiento-y-la-Innovacion-GCI.aspx>
- Díaz Piraquive, F. N. (2015). *Modelo de gestión de conocimiento para gestión de proyectos KM+PMTIC*.
- Díaz Victoria. (2006). *41 Revista EAN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES*.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*.
- Duque Gerardo. (2020). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación*. www.funcionpublica.gov.co
- Edvinsson, L. , & M. M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. HarperCollins.
- Fajardo, Y., Luis, J., Gómez, P., Santos Mejía, N. ,; Roberto, J., & Organizacional, C. (2020). *Cultura Organizacional*. 11.
- Filius, R. , de J. J. A. , R. E. C. (2000). *Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases*.
- Firestone, J. M. , & M. M. W. (2009). *Key Issues in the New Knowledge Management*. Routledge.
- Función Publica. (2012). *LEY ESTATUTARIA 1581 DE 2012*.
- Función Publica. (2014). *LEY 1712 DE 2014*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882>
- Función Pública. (2015). *Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública*. [https://www.google.com/search?q=\(Departamento+Administrativo+de+la+funci%C3%B3n+Publica+2015\)&rlz=1C1CHBD_esCO1071CO1071&oq=\(Departamento+Administrativo+de+la+funci%C3%B3n+Publica+2015\)&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIKCAEQABiABBiiBDIKCAIQABiABBiiBDIKCAMQABiABBiiBDIKCAQQABiABBiiBNIBzQ5M2owajeoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=(Departamento+Administrativo+de+la+funci%C3%B3n+Publica+2015)&rlz=1C1CHBD_esCO1071CO1071&oq=(Departamento+Administrativo+de+la+funci%C3%B3n+Publica+2015)&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIKCAEQABiABBiiBDIKCAIQABiABBiiBDIKCAMQABiABBiiBDIKCAQQABiABBiiBNIBzQ5M2owajeoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Función Publica. (2018). *La política de Transparencia y Acceso a la Información Pública en el marco del MIPG*. <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-2018>
- Función Publica. (2020). *Gestión del Conocimiento*. <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/como-se-gestiona-el-conocimiento>

- Función Pública. (2022). *Sala de prensa*. <https://www1.funcionpublica.gov.co/-/la-gestion-del-conocimiento-una-politica-que-avanza-en-colombia-para-mejorar-el-servicio-publico-%C2%A0%C2%A0>
- Galindo Arévalo, L. V. (2019). Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 12(1).
<https://doi.org/10.15332/24631140.5428>
- García Alejandro. (2016). Creación, conversión, facilitación y espacios del conocimiento: las aportaciones de Ikujiro Nonaka a la teoría organizacional. *Entreciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento*, 4(9), 73–88.
<https://doi.org/10.21933/j.edsc.2016.09.178>
- García Garnica, A. (2023). Siemens en el contexto de la Industria 4.0. *Entretextos*, 15(39), 1–17. <https://doi.org/10.59057/iberoleon.20075316.202339678>
- Gilbert J. B. (1995). *Practical Knowledge Management: A Model That Works*.
- Gong, Y. (Gong, Y. ; B. V. (Blijleven, V. (2017). *The role of Lean principles in supporting knowledge management in IT outsourcing relationships*.
- Grupo Argos. (2024). *Conocimiento para todos*. <https://colombia.argos.co/formacion-proveedores/>
- GRUPO AVAL. (2023, December). *Informe de Gestión y Sostenibilidad 2023*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/<https://www.grupoaval.com/repositorio/grupoaval/inversionistas/informacion-relevante/ir-anexo-503.pdf>
- Hansen Morten T., Nohria Nitin, & Tierney Thomas J. (1999). *what's Your Strategy for Managing Knowledge?*
- Hernández Silva, F. E., & Martí Lahera, Y. (1993). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED*, 14(1), 0–0.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Icontec. (2021). *Gestione el conocimiento con la NTC-ISO 30401*.
- Idris, K. M. , A. K. N. , A. G. U. , N. A. K. , & G. A. U. (2015). *Impact of Organizational Culture on Knowledge Management Process in Construction*.
- ikujiro Nonaka, & Hirotaka Takeuchi. (1994). *La organización creadora de conocimiento*.
- Iles, P., & Altman, Y. (2002). *La gestión del conocimiento: en busca de una agenda transcultural*.

- Jurado-Zambrano, D. A., & Valencia Upegui, S. M. (2021). Gestión del conocimiento: caso de una entidad del sector público colombiano. *Tendencias*, 22(2), 130–156. <https://doi.org/10.22267/rtend.212202.171>
- Kaplan, R. S. , & N. D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Karla Torres, & Paola, L. (2018). *Clima organizacional como gestión del conocimiento*.
- Katun M. Idris ., Ali K. Nita, & Aliagha U. Godwin. (2015). *Knowledge Management, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Culture*.
- Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. In *MIS Quarterly* (Vol. 25, Issue 1).
- Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*.
- Li, F. , S. J. A. A. , & C. T. (2012). *Exploring the Interaction of Metaphor and Rhetoric in Organizational Discourse.* *Organization Studies*, 33(1), 45–66.
- Martín García Sheila. (2019). *Identification of variables mediated by knowledge management interventions in educational organizations*.
- Massey, A. (2008). *Enhancing Performance Through Knowledge Management: A Holistic Framework*.
- Massey, A. R. V. and M.-W. M. (2005). *Enhancing Performance Through Knowledge Management: A Holistic Framework*.
- Mejia Rocha, & Colin Salgado. (2013). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Tecnología Sociedad*, 5(9), 25–35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534366871003>
- Ministerio de ciencia Tecnología e innovación. (2022). *POLÍTICA NACIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN 2022 2031*. <https://minciencias.gov.co/>
- Minsalud. (2024). *Gestión del conocimiento y fuentes de información*. <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/epidemiologia/paginas/gestion-del-conocimiento-y-fuentes-de-informacion.aspx>
- Mintic. (2024). *Qué es GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO en MinTIC*. <https://gestiondelconocimiento.mintic.gov.co/714/w3-channel.html>
- Naqvi, S. M. M. R., Ishtiaq Maria, Kanwal Nousheen, & Mohsin Ali. (2013). *Impact of Job Autonomy on Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Moderating Role of Organizational Culture in Fast Food Sector of Pakistan*.

- Nilda Tri Putri, & Sandi Kurnia. (2016). *The role of an organizational culture and individual towards knowledge management practice in cement industry.*
- Nonaka, I. , & K. N. (1998). *The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation.*
- Ologbo, A. C. , & N. K. M. (2015). *The 7-Circle Model: A Practical and Coherent KM Model for Managing Organizational Knowledge." Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(2), 240-247.*
- Pérez, V. A., & Urbáez, M. F. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento, 4(10), 201–227.*
<https://doi.org/10.21933/J.EDSC.2016.10.181>
- Porret Miquel. (2010). *Gestión de Personas Manual para la gestión del Capital en las Organizaciones* (Porret Miguel, Ed.; 4th ed.).
- POSTOBON. (2023). *Informe de sostenibilidad postobon 2023.*
<https://www.postobon.com/la-compania/gobierno-corporativo>
- Prado-Gascó Vicente. (2017). *Knowledge Management and Organizational Culture in a Software Development Enterprise.*
- Probst, G. (1997). *Building Blocks of Knowledge Management-A Practical Approach.*
<https://www.researchgate.net/publication/5063346>
- Ramírez Augusto. (2009). *La teoría del conocimiento en investigación científica: una visión actual.*
- Reyes-Rincón, J. H. (2019). La importancia del estudio de caso en la investigación en lenguas extranjeras. *Matices En Lenguas Extranjeras, 13, 1–5.*
<https://doi.org/10.15446/male.n13.89922>
- Ribeiro, F. and F. M. (2010). *Exploring agile methods in construction small and medium enterprises: a case study.*
- Ricoy, C. J. (2005). *La teoría del crecimiento económico de Adam Smith* (Vol. 138, Issue 1).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership.*
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* Doubleday.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization.*
- Spender, J. C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Managemen. 17(S2), 45-62.*

- Torres Briones, C. L., & Rojas Davila, R. S. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 30–37. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.147>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*.
- Upequi Alexandra, & Arias Cinthya. (2021). *Modelo de Gestión del Conocimiento en la gobernación de Antioquia*.
- Valdés, D. R. (2019). *La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones The impact of knowledge management on the success of organizations* (Vol. 7, Issue 3). <http://coodes.upr.edu/cu/index.php/coodes/article/view/269>
- Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., & Ramírez Flores, É. R. F. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 18, 53–78. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>
- Wenger, E., McDermott, R. , & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go? In *Expert Systems With Applications* (Vol. 13, Issue 1). <http://www.wired.com/>
- Zack, M. H. (1999). *Developing a knowledge strategy*.
- Zapata Alvaro, & Murillo Guillermo. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y del management*.
- Zheng Wei. (2010). *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*.
- Zukerfeld, M. (2018). Tipologías sobre el conocimiento: una revisión crítica y una propuesta materialista * Tipologias sobre o conhecimento: uma revisão crítica e uma proposta materialista Knowledge Typologies: A Critical Review and a Materialistic Approach. In *Revista CTS, n°* (Vol. 39).