

## ASESORÍA EN ACTIVIDADES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

### Guía metodológica para la aplicación del instrumento de diagnóstico

Elaborado por:

**Federico Alonso Atehortúa Hurtado**  
**Magíster en medio ambiente y desarrollo**  
**Especialista en alta gerencia con énfasis en calidad**  
**Historiador – Ingeniero químico**  
**Coordinador de formación e investigación**  
**Gestión y Conocimiento S.A.S.**

**Medellín, 23 de marzo de 2021**  
**Versión 01**

Contenido

1. ANTECEDENTES .....	3
2. MARCO REFERENCIAL .....	3
2.1 Norma Técnica Colombiana NTC ISO9001:2015.....	3
2.2 Dimensión de Gestión del conocimiento y la innovación en el MIPG .....	6
2.2.1 Planeación .....	7
2.2.2 Generación y producción del conocimiento .....	7
2.2.3 Herramientas de uso y apropiación .....	8
2.2.4 Analítica Institucional .....	9
2.2.5 Cultura del compartir y difundir.....	10
3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	11
4. GUÍA METODOLÓGICA PARA LA APLICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	13
4.1 Selección de los procesos a diagnosticar.....	13
4.2 Preparación del equipo de trabajo.....	13
4.3 Identificación de las áreas a las que se enviará el cuestionario .....	13
4.4 Plazo para la aplicación.....	14
4.5 Diligenciamiento del instrumento.....	14
4.6 Tabulación y análisis de los resultados .....	15
ANEXOS .....	15
CONTROL DE VERSIONES .....	15
Bibliografía .....	16

## 1. ANTECEDENTES

La Universidad Nacional aprobó en diciembre de 2020 la OSE 109, cuyo objeto es “Contratar la asesoría para el diseño de instrumentos de diagnóstico de la gestión del conocimiento en el marco del Sistema Integrado de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental – SIGA- de la Universidad Nacional de Colombia”. Dicha contratación se efectuó con Gestión y Conocimiento S.A.S., empresa especializada en la prestación de ese tipo de servicios.

Aunque en la propuesta comercial de Gestión y Conocimiento S.A.S. había quedado contemplado que la prueba piloto para el diagnóstico se haría en una sola dependencia de la Universidad, se aceptó por parte de la consultoría que el piloto se efectuara en dos procesos:

- Divulgación de la Producción Académica
- Gestión del Talento Humano

La última actividad contemplada dentro de la propuesta técnica de Gestión y Conocimiento S.A.S. para la OSE109 incluye como entregable “Documento con el instrumento de evaluación validado y con guía metodológica para su aplicación.” Esta guía se ha elaborado teniendo como base la experiencia de la aplicación del instrumento de diagnóstico para la gestión organizacional del conocimiento en dos procesos de la Universidad.

## 2. MARCO REFERENCIAL

El instrumento que acompaña a esta guía fue elaborado teniendo como referentes la norma ISO9001:2015 y la dimensión de Gestión del Conocimiento y la innovación del Modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), que enseguida se describen. En principio, se tomó como estándar de trabajo el cuestionario de autodiagnóstico para la gestión del conocimiento y la innovación que elaboró el Departamento Administrativo de la Función Pública para el MIPG, con algunos ajustes basados en el requisito de la ISO9001:2015 que tiene enfoque por procesos. Pero, como resultado del análisis conjunto entre la consultoría de Gestión y Conocimiento y el equipo de trabajo de la Universidad Nacional designado para estas actividades de asesoría en la Gestión del conocimiento y por la posterior aplicación de la prueba piloto, se hicieron ajustes significativos para facilitar una herramienta más comprensible y no demasiado extensa.

### 2.1 Norma Técnica Colombiana NTC ISO9001:2015

En 2015 se publicó la cuarta actualización de la ISO9001, estándar internacional de un sistema de gestión de la calidad. Uno de los cambios relevantes en esa actualización fue la inclusión como requisito, dentro del ítem “7.1 Recursos”, del tema de “Conocimientos de la organización”. Según esta norma “Los conocimientos de la organización son conocimientos específicos que la organización adquiere generalmente con la experiencia. Es información que se utiliza y se comparte para lograr los objetivos de la organización.” (ICONTEC, 2015, a). La primera parte de la definición (conocimientos específicos que la organización adquiere generalmente con la experiencia) podría entenderse asociada al conocimiento de las personas (conocimiento tácito, capital humano) mientras que la segunda (información que se utiliza y se comparte para lograr los objetivos de la organización) podría relacionarse con el conocimiento que la organización ha documentado o codificado (conocimiento explícito, capital estructural) (Atehortúa Hurtado, Valencia de los Ríos, & Bustamante Vélez, Gestión del conocimiento organizacional: Un enfoque práctico. Articulado con la norma ISO9001:2015, 2018).

También propone la NTC ISO9001 que “Los conocimientos de la organización pueden basarse en: a) fuentes internas (por ejemplo, propiedad intelectual; conocimientos adquiridos con la experiencia; lecciones aprendidas de los fracasos y de proyectos de éxito; capturar y compartir conocimientos y experiencia no documentados; los resultados de las mejoras en los procesos, productos y servicios); b) fuentes externas (por ejemplo, normas; academia; conferencias; recopilación de conocimientos provenientes de clientes o proveedores externos).” Así las cosas, la gestión del conocimiento concitaría la participación de distintas funciones organizacionales asociadas al manejo de esas fuentes como, por ejemplo, las áreas de gestión del talento humano, coordinación de sistemas de gestión, gestión documental, gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras. Y a los procesos misionales generadores de conocimiento. Sin embargo, se hace notar que, de acuerdo con la propuesta de consultoría presentada por Gestión y Conocimiento S.A.S., quedó convenido “Validar los instrumentos con una aplicación piloto en una dependencia de la Universidad elegida de común acuerdo entre la consultoría y con el personal que designe la Vicerrectoría General.” En la reunión del 20 de enero de 2021 se planteó que pudiera ser el área de Gestión del Talento Humano o el área de Divulgación de la Producción Académica. También se convino que en esta actividad diagnóstica no se abordarán los procesos misionales de la Universidad, por su complejidad respecto a la gestión del conocimiento.

Las variables por considerar en las actividades de gestión del conocimiento están establecidas en los verbos que formulan los requisitos relativos al recurso

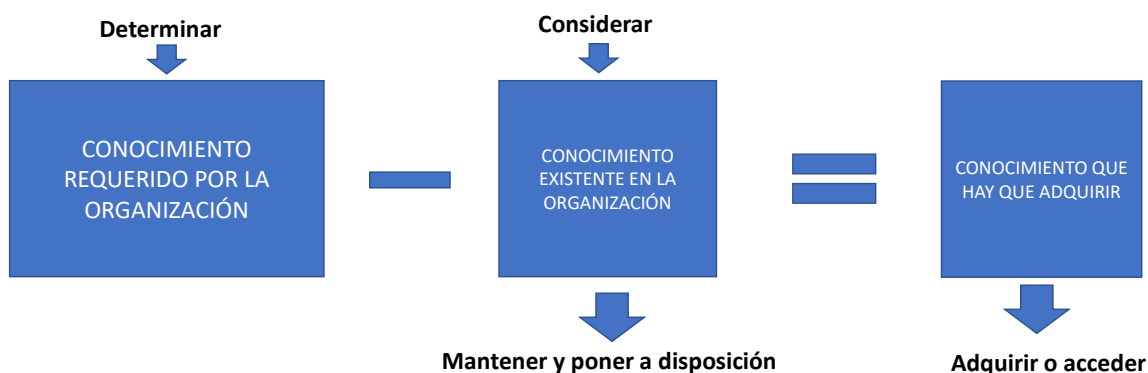
“Conocimiento” en la NTC ISO9001. Esos verbos y su complemento son los siguientes:

- **“determinar** los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos [de la organización] y para lograr la conformidad de los productos y servicios”: El verbo determinar ha sido definido por la ISO como “Actividad para encontrar una o más características [rasgos diferenciadores] y sus valores característicos”. (ICONTEC, 2015, b) En consecuencia, la determinación de conocimientos implica encontrar cuáles son los conocimientos clave o esenciales requeridos en cada proceso para el logro de su objetivo y la entrega de sus salidas a los demás procesos de la organización. Esta actividad es coherente con la categoría denominada “Clasificación y mapa del conocimiento” en el MIPG.
- **Mantener** estos conocimientos: Tres acepciones del verbo mantener podrían dar cuenta del sentido de este requisito: “Conservar algo en su ser, darle vigor y permanencia. Sostener algo para que no caiga o se tuerza. Proseguir en lo que se está ejecutando” (Real Academia Española, 2020) Esta variable incluye las acciones que debe llevar a cabo la organización para que el conocimiento existente se conserve y no se pierda. Tiene que ver con las fuentes internas a las que alude la propia ISO9001: “propiedad intelectual; conocimientos adquiridos con la experiencia; lecciones aprendidas de los fracasos y de proyectos de éxito; capturar y compartir conocimientos y experiencia no documentados”.
- **Poner a disposición** estos conocimientos: Concomitante con el mantenimiento, se deben establecer mecanismos para que los conocimientos existentes puedan ponerse a disposición de otras personas al interior de la organización (y eventualmente a grupos de valor afuera de ella). Ejemplos de esos mecanismos son la documentación de procesos y el acceso a esa información documentada y las capacitaciones y formaciones internas. En relación con esta variable es importante hacer notar que, en el MIPG, bajo la categoría “Ejecución de análisis y visualización de datos e información” se contempla como criterio “Contar con repositorios de información de fácil acceso y conocidos por el talento humano de la entidad, además de definir lineamientos para documentar las buenas prácticas y lecciones aprendidas.”
- **“considerar** sus conocimientos actuales y **determinar** cómo **adquirir** o **acceder** a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas”: La organización que ha determinado cuáles son los

conocimientos que necesita para el desarrollo de sus procesos, podrá considerar que hay algunos de esos conocimientos necesarios que no están disponibles en la organización y que, en consecuencia, es necesario adquirirlos (por ejemplo, mediante la producción endógena de conocimiento o a través de formaciones, capacitaciones o consultorías externas) o acceder a ellos (por ejemplo, mediante la suscripción a bases de datos externas). Esto resulta consistente con el eje de “Generación y producción de conocimientos” de la dimensión de Gestión del conocimiento y la innovación del MIPG.

La figura 1 ilustra las variables consideradas dentro de la norma ISO9001 para los “Conocimientos de la organización”.

Figura 1. Conocimientos de la organización en ISO9001 (elaboración propia)



## 2.2 Dimensión de Gestión del conocimiento y la innovación en el MIPG

Como ha quedado dicho líneas arriba, el Manual Operativo del MIPG establece cuatro ejes (componentes) para la dimensión de Gestión del conocimiento y la innovación del MIPG. El instrumento de autodiagnóstico del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) agrega otro componente (planeación). Cada eje comprende a su vez varias categorías, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Dimensión Gestión del conocimiento y la innovación en el MIPG (República de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018)

COMPONENTES	CATEGORÍAS
Planeación	Identificación del conocimiento más relevante de la entidad

<b>Generación y producción</b>	Ideación
	Experimentación
	Innovación
	Investigación
<b>Herramientas de uso y apropiación</b>	Evaluación Clasificación y mapa del conocimiento Priorización
<b>Analítica Institucional</b>	Diagnóstico general Planeación Ejecución de análisis y visualización de datos e información
<b>Cultura de compartir y difundir</b>	Establecimiento de acciones fundamentales
	Consolidación de la cultura de compartir y difundir

Esas categorías se describen de manera breve a continuación.

### 2.2.1 Planeación

Este componente tiene como única categoría la identificación del conocimiento más relevante de la entidad, para lo cual en el MIPG se plantean los siguientes criterios (actividades de gestión):

- Identificar, capturar, clasificar y organizar el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.
- Contar con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado, de fácil acceso y articulado con la política de gestión documental.
- Identificar, clasificar, priorizar y gestionar el conocimiento relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.
- Identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y llevar a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento.
- Identificar las necesidades de conocimiento asociadas a la formación y capacitación requeridas anualmente por el personal de la entidad, posteriormente, evalúa e implementa acciones de mejora.
- Elaborar, evaluar e implementar un programa de gestión del conocimiento articulado con la planeación estratégica de la entidad.
- Contar con una persona o grupo que evalúe, implemente, haga seguimiento y lleve a cabo acciones de mejora al Plan de Acción de Gestión del Conocimiento y la Innovación, en el marco del MIPG.

### 2.2.2 Generación y producción del conocimiento

La siguiente tabla enuncia los criterios (actividades de gestión) correspondientes a cada una de las categorías del componente de Generación y producción del conocimiento.

Tabla 2. Categorías y criterios del componente “Generación y producción del conocimiento” del MIPG

<b>Categoría</b>	<b>Criterios (actividades de gestión)</b>
Ideación	<p>Emplear, divulgar, documentar y evaluar métodos de creación e ideación para generar soluciones efectivas a problemas cotidianos de la entidad.</p> <p>Contar con espacios de ideación e innovación, así también, documentar y difundir los resultados los resultados de los procesos de ideación e innovación adelantados.</p> <p>Evaluar los resultados de los procesos de ideación e innovación adelantados en la entidad y analiza los resultados.</p>
Experimentación	<p>Desarrollar pruebas de experimentación, documentar y analizar los resultados.</p>
Innovación	<p>Implementar una estrategia de cultura organizacional orientada a la innovación en la entidad y analizar sus resultados.</p> <p>Identificar, analizar, evaluar y poner en marcha métodos para aplicar procesos de innovación en la entidad.</p> <p>Incluir en el Plan Estratégico del Talento Humano el fortalecimiento de capacidades en innovación y llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados.</p> <p>Evaluar los resultados de los proyectos de innovación de la entidad.</p> <p>Formular, ejecutar, monitorear y difundir proyectos de innovación para solucionar las necesidades de la entidad.</p> <p>Participar en eventos y actividades de innovación, además, divulgar los resultados de los proyectos de innovación de la entidad.</p>
Investigación	<p>Identificar las necesidades de investigación en la entidad, implementar acciones y evaluarlas.</p> <p>Participar en eventos académicos nacionales o internacionales gestionados por la entidad como asistente o panelista (presentación de ponencias, artículos de investigación, asistencia activa).</p> <p>Evaluar el grado de acceso al conocimiento explícito de la entidad y el personal conoce las diferentes herramientas para acceder a él en tiempo real.</p>

### 2.2.3 Herramientas de uso y apropiación



La siguiente tabla enuncia los criterios (actividades de gestión) correspondientes a cada una de las categorías del componente de Herramientas de uso y apropiación.

Tabla 3. Categorías y criterios del componente “Herramientas de uso y apropiación” del MIPG

<b>Categoría</b>	<b>Criterios (actividades de gestión)</b>
Evaluación	Identificar y evaluar el estado de funcionamiento de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento. Determinar el grado de interoperabilidad de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento de la entidad. Identificar, clasificar y actualizar el conocimiento tácito de la entidad para la planeación del conocimiento requerido por la entidad.
Clasificación y mapa del conocimiento	Priorizar las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, contar con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión y evaluarlas periódicamente. Contar con repositorios de conocimiento de fácil acceso y socializados al interior de la entidad
Priorización	Contar con parámetros y procedimientos para la recolección de datos de calidad que permitan llevar a cabo su análisis para la toma de decisiones basadas en evidencia.

#### 2.2.4 Analítica Institucional

La siguiente tabla enuncia los criterios (actividades de gestión) correspondientes a cada una de las categorías del componente de Analítica Institucional.

Tabla 4. Categorías y criterios del componente “Analítica Institucional” del MIPG

<b>Categoría</b>	<b>Criterios (actividades de gestión)</b>
Diagnóstico general	Contar con un inventario de analítica institucional.
	Establecer parámetros de calidad para la recolección de datos que permitan analizar y reorientar la entidad hacia el logro de sus metas propuestas.
Planeación	Contar con un plan de analítica de datos para la entidad.

Ejecución de análisis y visualización de datos e información	<p>Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional.</p> <p>Desarrollar análisis descriptivos, predictivos y prospectivos de los resultados de su gestión para determinar el grado avance de las políticas a cargo de la entidad y toma acciones de mejora.</p> <p>Definir los indicadores de medición de madurez de la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, medir el grado de avance y analizar los resultados para definir un programa de gestión del conocimiento y la innovación, así también, llevar a cabo acciones de mejora.</p> <p>Contar con repositorios de información de fácil acceso y conocidos por el talento humano de la entidad, además de definir lineamientos para documentar las buenas prácticas y lecciones aprendidas.</p>
--	--

## 2.2.5 Cultura del compartir y difundir

La siguiente tabla enuncia los criterios (actividades de gestión) correspondientes a cada una de las categorías del componente de Cultura de compartir y difundir.

Tabla 5. Categorías y criterios del componente “Cultura de compartir y difundir” del MIPG

Categoría	Criterios (actividades de gestión)
Establecimiento de acciones fundamentales	<p>Contar con documentación de la memoria institucional de fácil acceso, así mismo, llevar a cabo la divulgación de dicha información a sus grupos de valor a través de medios físicos y/o digitales.</p> <p>Contar con estrategias y planes de comunicación para compartir y difundir el conocimiento que produce la entidad tanto al interior como al exterior de esta, a través de herramientas físicas y digitales.</p> <p>Participar con las buenas prácticas en sus proyectos de gestión en convocatorias o premios nacionales e internacional.</p> <p>Desarrollar proyectos de aprendizaje en equipo (PAE) dentro de su planeación anual de acuerdo con las necesidades de conocimiento de la entidad. Evaluar los resultados para llevar a cabo acciones de mejora.</p> <p>Generar espacios formales e informales de cocreación que son reconocidos por el talento humano de la entidad.</p>
Consolidación de la cultura de compartir y difundir	Contar con espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento en la programación de la entidad, evaluar su efectividad y llevar a cabo acciones de mejora.

Categoría	Criterios (actividades de gestión)
	<p>Participar en espacios nacionales e internacionales de gestión del conocimiento, documentarlos y compartir la experiencia al interior de la entidad.</p> <p>Participar activamente en redes de conocimiento, comunidades de práctica o equipos transversales para intercambiar experiencias, fomentar el aprendizaje y la innovación.</p> <p>Contar con alianzas para fomentar soluciones innovadoras, nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la entidad.</p> <p>Mantener cooperación técnica con otras entidades, organismos o instituciones que potencien el conocimiento de la entidad y facilitar su intercambio.</p>

### 3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

A los efectos de precisar el alcance de las actividades de asesoría que se desarrollaron dentro de esta consultoría, conviene hacer algunas precisiones sobre la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior (IES). Como ha sido descrito hasta aquí, tanto la ISO9001 como el MIPG consideran el conocimiento como un recurso valioso y necesario para que las entidades puedan llevar a cabo sus diferentes procesos de manera más eficaz y eficiente. De hecho, en la ISO9001 el conocimiento se ubica como un recurso dentro del capítulo “7. Apoyo”. A esa intención de potenciar la gestión y los resultados institucionales aprovechando el conocimiento como recurso, podríamos adjetivarla como **gestión organizacional del conocimiento**. Esta perspectiva es aplicable a cualquier tipo de organización, pública o privada, de servicios o de manufactura, pues en todas ellas se reconoce la importancia que tiene el conocimiento para facilitar la ejecución de los procesos (estratégicos, misionales y facilitadores o de apoyo). En cualquier entidad aplican los propósitos de esta gestión organizacional del conocimiento que ha señalado la ISO9001:

“a) salvaguardar a la organización de la pérdida de conocimientos, por ejemplo: - por causa de rotación de personal; - fracaso a la hora de capturar y compartir información; b) fomentar que la organización adquiera conocimientos, por ejemplo: - aprendiendo de la experiencia; - tutorías; - estudios comparativos con las mejores prácticas.” (ICONTEC, 2015, a)

Pero en las IES, la gestión del conocimiento incorpora otra perspectiva que es necesario distinguir de la anterior. Los procesos misionales de investigación,

formación y extensión constituyen en sí mismos un conjunto de interacciones de gestión del conocimiento que son inherentes a la esencia de la Universidad. En tal sentido, hay una **gestión misional del conocimiento** que corresponde a la manera como se articulan esos tres procesos para garantizar la generación, transferencia y aplicación de conocimiento socialmente pertinente. Como ha sido descrito por esta consultoría en otros espacios “más allá de la exigencia normativa del sistema de gestión de la calidad, hay una evidente preocupación acerca de cómo trascender a una gestión del conocimiento que, desde los ejes misionales de la educación (la docencia, la investigación y la proyección social), pueda también contribuir a un mayor impacto social.” (Atehortúa Hurtado, La gestión del conocimiento en las instituciones educativas, 2020)

Así las cosas, mientras que la perspectiva de la gestión organizacional del conocimiento lo entiende como un medio para el logro de los objetivos de los procesos, la gestión misional del conocimiento en una IES es un fin en sí misma y reviste una importancia que trasciende las fronteras de la propia entidad, pues está íntimamente vinculada a la relación con los grupos de valor, en especial con los estudiantes matriculados, el personal docente e investigador, los egresados, otras IES, las entidades del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, la comunidad académica internacional, las empresas y la sociedad en general.

Esas dos perspectivas tienen interacciones en la medida en que, para hacer adecuadamente la gestión misional del conocimiento, las IES requieren fortalecer internamente su gestión organizacional del conocimiento. (Ver figura 2)

Figura 2. Relación entre la gestión organizacional del conocimiento y la gestión misional del conocimiento en una IES (elaboración propia)



De acuerdo con lo anterior, las actividades de diagnóstico que sean llevadas a cabo tendrían como alcance -en principio- la gestión organizacional del conocimiento.

## 4. GUÍA METODOLÓGICA PARA LA APLICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

### 4.1 Selección de los procesos a diagnosticar

El Sistema Integrado de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental – SIGA- de la Universidad Nacional de Colombia determina cuáles procesos serán objeto de la aplicación del instrumento de diagnóstico. Se recomienda que los siguientes procesos a diagnosticar tengan que ver también con temas inherentes a la gestión organizacional del conocimiento como, por ejemplo, los siguientes:

- Gestión documental
- Gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones
- Mejoramiento continuo (administración del sistema de gestión)
- Gestión de servicios de información que apoyan la labor académica y administrativa (bibliotecas y centros de documentación)

### 4.2 Preparación del equipo de trabajo

Con el fin de asegurar el mayor entendimiento común posible acerca del propósito y contenido del diagnóstico, se debe hacer una capacitación previa al equipo de trabajo de los procesos que vayan a ser diagnosticados. En dicha capacitación, se explicarían los referentes normativos en los que está fundamentado el instrumento, los conceptos contenidos en el glosario y la metodología para la aplicación del diagnóstico.

Una opción complementaria o alternativa es que se capacite a un equipo de facilitadores del SIGA que estén en condiciones de acompañar al equipo de trabajo de cada proceso en la respuesta del diagnóstico.

### 4.3 Identificación de las áreas a las que se enviará el cuestionario

Teniendo en cuenta que hay procesos que se ejecutan en distintas sedes de la Universidad, en una reunión previa preparatoria con el líder de cada proceso a diagnosticar se debe establecer cómo se va a aplicar el instrumento:

- Una respuesta en el nivel nacional y otra por cada sede donde se lleve a cabo el proceso.

- Una única respuesta construida conjuntamente por todo el equipo que lleva a cabo el proceso en el nivel nacional y en las sedes.

Cualquiera sea la alternativa que se determine, desde el SIGA se enviará el instrumento únicamente al líder de proceso a diagnosticar, quien será el responsable de que se aplique.

En todo caso, debe tenerse en consideración que el instrumento de diagnóstico NO es una encuesta individual, sino un mecanismo para propiciar el análisis colectivo de los temas que, según los referentes considerados, son clave de la gestión del conocimiento.

#### 4.4 Plazo para la aplicación

Se requiere un plazo no inferior a tres semanas para que los líderes de proceso puedan asegurar la aplicación del instrumento. Las fechas definitivas de compromiso de entrega se concertarán entre el SIGA y el líder del proceso correspondiente.

#### 4.5 Diligenciamiento del instrumento

El instrumento se aplicará de manera digital a través de un formulario (*Forms*). El cuerpo del instrumento se compone de tres partes:

- Datos generales de identificación del equipo de trabajo: nombre completo, cargo que ocupa, proceso o área, nivel nacional y sedes, fecha de diligenciamiento.
- Glosario: Se incluyen aquí los conceptos más relevantes para la aplicación del instrumento de diagnóstico.
- Cuestionario: Cada pregunta en el cuestionario tiene tres componentes:
  - Calificación: Los responsables de diligenciar el cuestionario calificarán cada respuesta en una escala discreta de 1 a 5 como sigue:

Tabla 6. Escala de valoración para el diagnóstico

1= Nunca
2= En pocas ocasiones
3= Con alguna frecuencia
4= Casi siempre
5= Siempre

- Descripción de lo que existe actualmente en el área o proceso frente al criterio en mención: El equipo de trabajo hace una descripción cualitativa de lo que exista actualmente en el área o proceso en relación con cada uno de los criterios de gestión del conocimiento, en coherencia con la calificación numérica asignada.
- ¿Cuál es la oportunidad de mejora frente al criterio evaluado?: Al final de cada respuesta, el equipo de trabajo del proceso o área diagnosticado propondrá para cada criterio (según sea aplicable) las oportunidades de mejora pertinentes en la gestión del conocimiento. Se sugiere no usar expresiones genéricas como “Mejorar la tecnología”, “Capacitar al personal”, “Fortalecer los procesos”, “Documentar el proceso”, sino explicar de manera precisa en qué se debe mejorar. Por ejemplo, “Capacitar al personal para la analítica de datos en el sistema de información XYZ”; “Elaborar el instructivo para efectuar la tarea X del procedimiento Y”.

#### 4.6 Tabulación y análisis de los resultados

En caso de que haya varias respuestas para el mismo proceso por el nivel nacional y por sedes o que se quiera consolidar el resultado de varios procesos, los resultados por cada respuesta se deberían presentar tabulados y graficados, para mayor comprensión de quienes los lean.

El análisis de los resultados permite orientar la acción en dos vías:

- Oportunidades de mejora específicas para la gestión del conocimiento y la innovación en el proceso, que deberán ser canalizadas a las áreas o procesos con los cuales se deban coordinar esas oportunidades. Por ejemplo, al SIGA, gestión documental, gestión del talento humano, gestión de las TIC, entre otras.
- Resultados concurrentes (transversales) para la determinación del modelo y la política de gestión del conocimiento y la innovación, que deberían ser contempladas por el equipo que vaya a liderar la construcción de dicho modelo.

#### ANEXOS

Instrumento de diagnóstico ajustado con los resultados de la prueba piloto.

#### CONTROL DE VERSIONES

VERSIÓN	FECHA	CONTROL DE CAMBIOS
01	23-03-2021	No aplica por ser la primera versión

## Bibliografía

- Asociación Española de Normalización. (2008). *Informe UNE 412001. Guía práctica de gestión del conocimiento*. Madrid (España): AENOR.
- Atehortúa Hurtado, F. A. (2020). La gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Normas y Calidad*(124), 20-25. Recuperado el 25 de Enero de 2021, de [https://issuu.com/icontec\\_internacional/docs/\\_digital\\_-revista\\_n\\_c-ed124](https://issuu.com/icontec_internacional/docs/_digital_-revista_n_c-ed124)
- Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante Vélez, R. E., & Valencia de los Ríos, J. A. (2019). *Sistema de gestión del conocimiento con base en la norma ISO30401* (Primera ed.). Medellín (Colombia): Gestión y Conocimiento S.A.S.
- Atehortúa Hurtado, F. A., Valencia de los Ríos, J. A., & Bustamante Vélez, R. E. (2018). *Gestión del conocimiento organizacional: Un enfoque práctico. Articulado con la norma ISO9001:2015*. Medellín (Colombia): Gestión y Conocimiento S.A.S.
- Global MIKE Study Group. (2018). *Global MIKE Award. Assessment Criteria*. Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University. Recuperado el 25 de Enero de 2021, de [https://www.polyu.edu.hk/ise/kmirc/research/mikeaward/#:~:text=Most%20Innovative%20Knowledge%20Enterprise,MIKE%20Study%20Group%20\(GMSG\)](https://www.polyu.edu.hk/ise/kmirc/research/mikeaward/#:~:text=Most%20Innovative%20Knowledge%20Enterprise,MIKE%20Study%20Group%20(GMSG)).
- ICONTEC. (2006). *Norma Técnica Colombiana NTC ISO27001. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN. TÉCNICAS DE SEGURIDAD. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN (SGSI). REQUISITOS*. Bogotá (Colombia): ICONTEC.
- ICONTEC. (2015, a). *Norma Técnica Colombiana NTC ISO9001. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Bogotá: ICONTEC.
- ICONTEC. (2015, b). *NTC ISO9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario*. Bogotá: ICONTEC.
- ICONTEC. (2018). *Guía Técnica Colombiana GTC ISO9004. Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido*. Medellín: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- ICONTEC. (2019). *NTC ISO30401. SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO*. Bogotá (Colombia): ICONTEC.
- IT Bussines School. (2020). *Qué es y para qué sirve Design Thinking*. Madrid (España): IT Bussines School. Recuperado el 18 de Marzo de 2021, de <https://www.itmadrid.com/que-es-y-para-que-sirve-design-thinking/>
- Presidencia de la República de Colombia. (1975). *Decreto 1653 de 1975. Por el cual se crea el Premio Nacional de la Calidad*. Bogotá (Colombia): Presidencia de la República de Colombia. Recuperado el 19 de marzo de 2021, de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1747808>
- Presidencia de la República de Colombia. (2004). *Decreto 1992 de 2004. Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1548 de 1993*. Bogotá (Colombia): Presidencia de la República de Colombia. Recuperado el 19 de Marzo de 2021, de [http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1382662#ver\\_1382667](http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1382662#ver_1382667)
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española*. Madrid (España): RAE. Recuperado el 25 de Enero de 2021, de <https://dle.rae.es/mantener>
- República de Colombia. Consejo para la gestión y desempeño institucional. (2018). *Manual Operativo. Sistema de Gestión. Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Bogotá (Colombia): Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP. Recuperado el 25 de Enero de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIP+G.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>



República de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Autodiagnóstico de gestión. Política de gestión del conocimiento y la innovación*. Bogotá (Colombia): DAFP. Recuperado el 25 de Enero de 2021, de

[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6cAkadSSeLwJ:https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587917/Autodiagnostico\\_Gesti%25C3%25B3n%2Bdel%2BConocimiento%2Bpor%2Bla%2BInnovaci%25C3%25B3n.xlsx/34dedb34-27e5-2824-62d1-d8170d07b3d4](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6cAkadSSeLwJ:https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587917/Autodiagnostico_Gesti%25C3%25B3n%2Bdel%2BConocimiento%2Bpor%2Bla%2BInnovaci%25C3%25B3n.xlsx/34dedb34-27e5-2824-62d1-d8170d07b3d4)

República de Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). *Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión - PCCG*. Bogotá (Colombia): MINCIT. Recuperado el 19 de Marzo de 2021, de <https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-transversal/regulacion/premio-colombiano-a-la-calidad-de-la-gestion#:~:text=El%20Premio%20Colombiano%20a%20la,todas%20las%20organizaciones%20un%20enfoco>