

**Modelo de gestión de conocimiento para la Unidad de Control Interno de la Armada
Nacional de Colombia**

Angélica Viviana Contreras Lizarazo

Dayra Elizabeth Oliveros Dávila

Asesora:

Omaira Manzano

Universidad Nacional Abierta ya Distancia

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

2023

Para Gabriel Esteban, el motor que mueve mi vida

A mis padres Ana Elisa y Marco Antonio siempre apoyo y comprensión.

A mi hermana Nancy Marittza, por ser mi bastón en todo momento

A mis hermanos Marcos, Edwin, mis sobrinos Cristh, Lau, Marquitos, Eduuincito y Alejandrito,
porque su amor me motiva a seguir adelante y a ser ejemplo.

A David por ser el eje de un nuevo comienzo.

Para Emiliano Colmenares, mi razón, para cada día ser mejor.

A mi mama, Carmen Rosa por su apoyo y su constancia incondicional.

A mi hermana, Mónica por ser mi ejemplo a seguir.

A Ti MF, por nunca dejarme desfallecer y ser esa voz de aliento en cada momento difícil.

Resumen

La investigación tuvo como objetivo general, proponer un modelo de gestión de conocimiento para la Unidad de control Interno de la Armada Nacional, que permita reducir los riesgos generados por el constante traslado de personal. El estudio abordó un enfoque cuantitativo no experimental de tipo transversal descriptivo. Las variables objeto de estudio fueron: gestión de la calidad, cultura organizacional, capital humano, innovación y Tecnologías de la información. La muestra estuvo constituida por 108 funcionarios de la dependencia de control interno de las Armada Nacional. Se aplicó un instrumento de recolección de información de 41 ítems con escalamiento de respuestas tipo Likert de cinco (5) alternativas, se analizó la validez y confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach y el juicio de 3 expertos. En la revisión teórica se analizaron diversos modelos de gestión del conocimiento como: el modelo integrado situacional de Riesco, Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López, Modelo holístico de Angulo y Negrón, Modelo de Geisler y Wickramasinghe y el Modelo Integrado de planeación y gestión de la función pública de Colombia. Los resultados evidenciaron aspectos para fortalecer que afectan la gestión de conocimiento tales como la autogestión, disposición del personal, flexibilización de programas de formación, el fortalecimiento de los procesos relacionados con la innovación y el desarrollo tecnológico, el incremento de la participación en la toma de decisiones y la existencia de bases de datos de conocimiento. Finalmente se propone un modelo de gestión de conocimiento que tiene como ejes principales las variables que se consideraron para la investigación y para la planeación del ciclo a seguir se plantea: identificar el conocimiento, innovar, difundir el conocimiento y evaluar el conocimiento; generando valor agregado a cada una de las actividades y procesos ejecutados dentro de la institución.

Palabras claves: Gestión del conocimiento, innovación, Armada Nacional, control interno.

Abstract

The general objective of the research was to propose a knowledge management model for the Internal Control Unit of the National Navy, which allows reducing the risks generated by the constant transfer of personnel. The study addressed a non-experimental quantitative approach of a descriptive cross-sectional type. The variables object of where: quality management, organizational culture, human capital, innovation study and information technologies. The sample consisted of 108 officials from the internal control unit of the National Navy. An information collection instrument of 41 elements with scaling of Likert-type responses of five (5) alternatives was applied, the validity and reliability of the instrument was analyzed using Cronbach's Alpha coefficient and the judgment of 3 experts. In the theoretical review, various knowledge management models were analyzed, such as: the integrated situational model of Riesco, the technological knowledge management model of Paniagua and López, the holistic model of Angulo and Negrón, the Geisler and Wickramasinghe model, and the Integrated Planning Model. and management of the public function of Colombia. The results showed aspects to strengthen that improve knowledge management such as self-management, staff disposition, flexibility of training programs, strengthening of processes related to innovation and technological development, increased participation in decision-making. decisions and the existence of knowledge databases. Finally, a knowledge management model is proposed that has as its main axes the variables that are considered for research and for the planning of the cycle to follow, it is proposed: identify knowledge, innovate, disseminate knowledge and evaluate knowledge; added value to each of the activities and processes carried out within the institution.

Keywords: Knowledge management, innovation, organization, internal control, culture

Tabla de contenido

Resumen	4
Abstract	5
Lista de Tablas	9
Lista de Figuras	10
Apéndice	13
Introducción	14
Planteamiento del Problema	16
Formulación del problema	22
Justificación	23
Objetivos	28
Objetivo general	28
Objetivos específicos	28
Marco Referencial	29
Marco Teórico	29
<i>Modelos de Gestión</i>	31
Modelo Integrado Situacional de Riesco (2004)	33
Modelo de Gestión Tecnológica del Conocimiento de Paniagua y López (2007).	34
Modelo Holístico de Angulo y Negrón (2008)	36
Modelo de Daft (2010).	37
Modelo de Geisler y Wickramasinghe (2015)	38
Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la Función Pública de Colombia	39

Marco conceptual.....	42
<i>Conocimiento</i>	42
<i>Gestión organizacional</i>	44
<i>Cultura organizacional</i>	46
<i>Control interno en instituciones públicas de Colombia</i>	47
Marco legal	49
Marco Contextual.....	51
Enfoque Metodológico.....	53
<i>Naturaleza de la investigación</i>	53
<i>Población y muestra</i>	55
<i>Técnica de recolección de datos</i>	56
<i>Validez y Confiabilidad del Instrumento</i>	57
Modelos de Gestión de Conocimiento: Revisión Teórica	61
Diagnóstico de la Gestión de Conocimiento en la Unidad de Control Interno de la Armada Nacional	67
Análisis por Pregunta de la Variable Gestión de Calidad.....	67
Análisis por Pregunta de la Variable Cultura Organizacional	78
Análisis por Pregunta de la Variable Capital Humano	89
Análisis por Pregunta de la Variable Innovación, Tecnologías de la Información y Comunicación	99
Análisis Estadístico de las Variables	108
Modelo de Gestión de conocimiento de la Oficina de Control Interno DEAM1 enfocado en el traslado de personal de la Armada Nacional de Colombia.	113

<i>Identificar el Conocimiento</i>	115
<i>Innovar el Conocimiento</i>	118
<i>Difundir el Conocimiento</i>	119
<i>Evaluar el conocimiento.</i>	121
Validación Modelo de Gestión del Conocimiento DEAM1	122
Conclusiones	123
Referencias.....	125
Anexos.	133

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Criterio de confiabilidad del instrumento</i>	59
Tabla 2 <i>Operacionalización de Variables</i>	60
Tabla 3 <i>Análisis comparativo modelos gestión del conocimiento</i>	65
Tabla 4 <i>Variable gestión de la calidad</i>	108
Tabla 5 <i>Variable cultura organizacional</i>	109
Tabla 6 <i>Variable Capital Humano</i>	110
Tabla 7 <i>Innovación y TIC</i>	111
Tabla 8 <i>Encuesta aplicada</i>	134

Lista de Figuras

Figura 1	<i>Tres conceptos que apuntan al saber productivo.....</i>	30
Figura 2	<i>Modelo de gestión de conocimiento de Riesco.....</i>	33
Figura 3	<i>Modelo de gestión de conocimiento de Paniagua y López</i>	34
Figura 4	<i>Proceso de tratamiento de la información de Paniagua y López</i>	35
Figura 5	<i>Modelo holístico de gestión del conocimiento de Angulo y Negrón</i>	36
Figura 6	<i>Modelo organizacional de Daft.....</i>	37
Figura 7	<i>Modelo de gestión multidisciplinario de Geisler y Wickramasinghe.....</i>	38
Figura 8	<i>Modelo integrado de planeación y gestión. Función Pública, 2017.....</i>	41
Figura 9	<i>Importancia de la gestión del conocimiento</i>	43
Figura 10	<i>Manual Operativo de Planeación y Gestión</i>	50
Figura 11	<i>Mapa de Procesos Armada Nacional.....</i>	52
Figura 12	<i>Oportunidad para transmitir los conocimientos</i>	67
Figura 13	<i>Preocupación de la Institución por capacitar al personal.....</i>	68
Figura 14	<i>Compromiso para las Competencias Laborales</i>	69
Figura 15	<i>Aporte del Conocimiento a la eficiencia en el desarrollo de los procesos.</i>	70
Figura 16	<i>Programas para manejo de emociones negativas.....</i>	71
Figura 17	<i>Uso del proceso de rendición de cuentas para observar su gestión.....</i>	72
Figura 18	<i>Capacidad para controlar emociones en beneficio de todos</i>	73
Figura 19	<i>Dificultad para resolver problemas</i>	74
Figura 20	<i>Habilidad para resolver situaciones</i>	75
Figura 21	<i>Traslados como un aspecto a mejorar</i>	76
Figura 22	<i>Improvisación a consecuencia de los traslados de personal</i>	77

Figura 23 <i>Interés en apropiar nuevos conocimientos generados dentro de la Institución.....</i>	78
Figura 24 <i>Motivación como aspecto importante para la formación del personal</i>	79
Figura 25 <i>Aplicación de métodos y procedimientos en la Institución.....</i>	80
Figura 26 <i>Promover normas de convivencia en la Institución</i>	81
Figura 27 <i>Necesidad de establecer políticas, normas y controles para evitar riesgos</i>	82
Figura 28 <i>Preparación de nuevos relevos para garantizar la trasferencia del conocimiento ...</i>	83
Figura 29 <i>Necesidad de promover la difusión de Información para orientar los procesos</i>	84
Figura 30 <i>Generación de Canales de comunicación</i>	85
Figura 31 <i>Evaluación del personal como instrumento para el logro de objetivos</i>	86
Figura 32 <i>Flexibilización en el aprendizaje de los procesos</i>	87
Figura 33 <i>Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.....</i>	88
Figura 34 <i>Personal especializado para la transferencia de conocimiento</i>	89
Figura 35 <i>Traslados como aspectos a mejora</i>	90
Figura 36 <i>Identificación de personal clave en el área de Control Interno.....</i>	91
Figura 37 <i>Disposición del personal para compartir el conocimiento.</i>	92
Figura 38 <i>Política de gestión de talento humano que permite cumplir los objetivos de la institución.....</i>	93
Figura 39 <i>Retrasos en los procesos por traslados de personal.</i>	94
Figura 40 <i>Roles a cumplir para la definición de un sistema de gestión de conocimiento</i>	95
Figura 41 <i>Programas de formación que promueven un mejor desempeño en procesos administrativos.....</i>	96
Figura 42 <i>Implementación de programas de innovación en la gestión del conocimiento como eje transversal en procesos internos.....</i>	97

Figura 43 <i>Programas de Formación tecnológica para apropiarse del conocimiento requerido por el personal.</i>	98
Figura 44 <i>Ideas innovadoras propuestas por funcionarios, son recompensa en la institución .</i>	99
Figura 45 <i>Inclusión de nuevas ideas e inclusión de novedades en el trabajo</i>	100
Figura 46 <i>Nuevos procesos de trabajo, útiles para la institución compartidos con los empleados</i>	101
Figura 47 <i>Archivos y bases de datos de la institución como fuente de información</i>	102
Figura 48 <i>Fomento entre los colaboradores la iniciativa, la innovación y el intercambio de conocimiento</i>	103
Figura 49 <i>Resistencia de los empleados al cambio</i>	104
Figura 50	105
Figura 51 <i>Toma de decisiones con el uso de sistemas de información y comunicación</i>	106
Figura 52 <i>Uso de las Tics frente a los empleados de la instituciones y grupos de interés laboral.</i>	107
Figura 53 <i>Promedio de las variables</i>	112
Figura 54 <i>Modelo de gestión de conocimiento.</i>	114

Apéndice

Anexo a <i>CUESTIONARIO (Escala Likert)</i>	133
Anexo b <i>Foto reunión presentación y réplica del proceso</i>	141
Anexo c <i>Foto reunión presentación y réplica del proceso.</i>	142
Anexo d <i>Foto reunión presentación y réplica del proceso.</i>	142
Anexo e <i>Foto reunión presentación y réplica del proceso.</i>	143

Introducción

La Gestión del Conocimiento (GC) es un enfoque estratégico que se centra en identificar, capturar, organizar, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento dentro de una organización para mejorar su desempeño y tomar decisiones informadas. Implica el proceso de crear, adquirir, compartir y utilizar el conocimiento para lograr objetivos empresariales y mejorar la innovación y la eficiencia (Nieves, 2021).

La GC reconoce que el conocimiento es un activo valioso y esencial para una organización, ya que puede marcar la diferencia en términos de competitividad, eficiencia y capacidad de adaptación. A través de la GC, las organizaciones pueden aprovechar el conocimiento tácito (experiencia personal) y explícito (documentos, datos) de sus empleados, clientes y colaboradores (Villasana-Arreguín et al.,2021).

Por lo tanto, la gestión del conocimiento es clave en el desarrollo y fomento de la buena marcha de las organizaciones. En este caso, se presenta una propuesta que va a buscar mejoras en el desarrollo de las funciones, procesos y procedimientos que se corresponden con el Control Interno, instaurado en las Fuerzas Armadas colombianas y que se rige por las pautas establecidas en la ley 87 del año 1993. En ese sentido, se trata de hacer inicialmente un diagnóstico, de lo que acontece en la dependencia Control Interno de las Fuerzas Armadas, a fin de determinar los inconvenientes que se dan producto de la rotación permanente de su personal y que es producto de la aplicación normativa proveniente de la orden jerárquica, que establece la rotación de los distintos componentes militares por las diversas instancias y dependencias.

Se busca en la investigación hacer una propuesta que permita mejorar y corregir tal accionar a fin de cumplir con mayor eficiencia y eficacia en los procesos y procedimientos que establece la ley y que el Control Interno debe ser garante en su cumplimiento desde la gestión del

conocimiento, como vía expedita para la transferencia efectiva de los diferentes procesos. Se procederá a realizar un diagnóstico, para mostrar la realidad de la institución y con el resultado como fundamento, se procederá a buscar las diversas acciones y propuestas que puedan fortalecer el desarrollo de los procesos y procedimientos a fin de mejorar el cumplimiento de los establecido en la ley y lograr con ello el cumplimiento de un trabajo óptimo, donde sean tomados en cuenta quienes allí laboran y se pueda obtener a través de la gestión del conocimiento lineamientos que sirvan como base en la formación y capacitación del personal, desde el inicio de sus primeros pasos en la institución.

La investigación se presenta en tres capítulos: el primer capítulo se corresponde con el planteamiento del problema, allí se hace una descripción general del problema y se trata de exponer los inconvenientes encontrados y los distintos factores que inciden en el desarrollo de la investigación. La formulación del problema es otro de los elementos de este primer capítulo y allí se presenta la pregunta de investigación. También en este capítulo se presenta la justificación que se corresponde con la importancia de la investigación. El segundo capítulo hace referencia al marco teórico. Es donde se consolida la información que da sustento teórico a la investigación, se hace uso de la opinión de expertos y de autores de mucha trascendencia. Luego, el capítulo tercero, se corresponde con el marco metodológico, aquí se expresa el camino que se ha seguido para desarrollar la investigación. Posteriormente se presentan los resultados y finalmente el modelo propuesto.

Planteamiento del Problema

La Armada Nacional se corresponde con la Fuerza Naval de las fuerzas militares de la República de Colombia, la cual, a través del uso de su poder naval, contribuye a garantizar la independencia y soberanía de la Nación, manteniendo con firmeza la integridad de su territorio, la defensa del estado y sus Instituciones en su jurisdicción correspondiente. Está compuesta básicamente por los cuerpos Naval y el cuerpo de infantería de Marina.

Para el desarrollo de su misión constitucional, la Armada Nacional cuenta con 33.789 funcionarios entre oficiales, suboficiales, personal civil e infantes de marina profesionales, incorporados o formados en diferentes especialidades las cuales son requeridas para el funcionamiento operacional y administrativo de cada una de las dependencias y procesos que son gestionados al interior de la Institución, en las diferentes unidades en las cuales tiene jurisdicción, con miras a mantener la institucionalidad de la Nación.

De otro lado, considerando la ubicación de muchas de las unidades y el plan de carrera que existe para el personal según su grado, se tiene establecida una política para la gestión del talento humano en la cual se dan permanentemente traslados a diversas ubicaciones en las cuales se encuentra instaurada la Armada Nacional. En la mayoría de los casos, esos traslados se dan según lo establecido en la norma y no existe la planeación debida para tal fin. Pues, se tiene que cumplir con el ordenamiento jerárquico que se viene realizando por los diferentes componentes de la Armada Nacional, sin establecer criterios que circunscriban a quienes son afectados dentro de una capacitación importante que contribuya a la realización de una mejor labor, sino que siempre se está apegado a lo establecido por la ley.

Según se puede determinar los traslados son una herramienta esencial para cumplir los objetivos de la Institución. Sin embargo, se evidencia que existen áreas del conocimiento o tareas

que se desarrollan, que no cuentan con personal especializado en esas áreas y tampoco cuentan con la existencia de programas de formación con los cuales preparar al personal.

Sin embargo, hay que mencionar que, existen muchas funciones y algunos cargos donde debiera existir estabilidad laboral lo que traería como consecuencia, el cumplimiento con mejores resultados de la diversidad de funciones y objetivos con que la dependencia debe cumplir. Es importante resaltar que, cuando no hay garantía de estabilidad, es más difícil que se logre el cumplimiento efectivo de las diversas premisas que se tengan en el plan que se debe desarrollar. Cuando se tienen trabajadores que se convierten en nómadas, es difícil que se acentúen y se consoliden las ideas debido a que siempre tendrá en su contra el discurrir del tiempo. Es decir, el individuo no podrá plantearse objetivos a mediano y largo plazo pues tiene en su contra el cumplimiento de un período de tiempo que marca su estabilidad en alguna dependencia de la institución.

Ese accionar, hace que no exista una preparación adecuada de los diferentes individuos que conforman el equipo de trabajo de la dependencia, y así se consolida la inestabilidad producto de los cambios y cada vez que se hacen estos movimientos se crea incertidumbre. Puesto que, quien se va no está preparado para asumir nuevas funciones y de la misma forma quien llega no está en condiciones aptas para iniciar sus labores en sus nuevas responsabilidades. Es decir, no existe un plan de preparación previa que forme a los individuos, que son trasladados a diferentes cargos, para la obtención de mejores resultados.

En ese sentido, al decir de Caldas: “La rotación excesiva puede incrementar el número de trabajadores poco cualificados al no tener tiempo para conocer y dominar una tarea, es decir, se pierde capital humano” (2022, p.53).

Es importante resaltar, que no solo afecta al individuo en su desenvolvimiento dentro del proceso laboral, sino que también la institución padece de estos inconvenientes que se traducen en incertidumbre, producto de la diversidad de cambios que se suscitan y el permanente retorno a dar inicio a los procesos, siempre anteponiendo diversidad de criterios puesto que quienes inician imponen sus experiencias particulares, producto de la inestabilidad laboral que se vive y a la aplicación de estrategias y criterios que cada individuo trae internalizados y que ponen de manifiesto al iniciar una labor determinada en la dependencia a la cual han sido asignados. La percepción de inestabilidad en las labores que se deben cumplir en la dependencia de control interno retrasa procesos y causa confusiones tanto a lo interno como fuera de ella. Debido a, la ineficiencia o falta de gestión del conocimiento.

A fin de buscar subsanar estas circunstancias planteadas, debe entrar en acción, lo que se conoce como la gestión conocimiento. Al respecto, Carreño et al., afirma: “La gestión del conocimiento hace referencia al capital intelectual (conocimientos y experiencia)” (2020, p.17). Es decir, está relacionado con la formación, capacitación, aplicación, transferencia y uso del conocimiento que es imprescindible en el accionar que se vive en la actualidad. Pues, la administración y gestión del recurso humano, es clave en el éxito de la empresa y por consiguiente en el desarrollo individual del trabajador. En ese sentido, Pérez (2021), afirma que: “La formación y el desarrollo de los empleados consiste en planificar y gestionar un conjunto de actividades para que los colaboradores mejoren sus capacidades y rendimientos en los diferentes puestos tanto en el presente como en el futuro, producto del desarrollo de la organización” (p.28). Se destaca que, las áreas de recursos humanos son responsables de desarrollar distintas áreas de conocimiento para la capacitación de los trabajadores, identificando de manera estratégica cuales son los requerimientos institucionales, en cuanto a habilidades y funciones a

fin de suplir las necesidades prioritarias de la organización, a sabiendas que uno de los activos más valiosos de la organización es el talento humano y con ello la capacitación y el desarrollo del conocimiento. Se busca siempre el menor error posible.

En ese orden de ideas, se debe considerar la gestión del conocimiento, como elemento clave en la aplicación de estrategias necesarias y suficientes que permitan subsanar estas debilidades. Con ella, se buscará la eficiencia, la eficacia y la efectividad de los procesos y procedimientos de la organización, preparando en todos los ámbitos al recurso humano para que se desenvuelva en óptimas condiciones. Tal como lo dice Carreño: “Se puede incrementar la correlación entre la capacidad de las personas y el desempeño organizacional a través del empleo de las tecnologías de información y comunicación y de técnicas investigativas” (2020, p.18). En la medida en que se pueda profundizar en la adquisición de conocimientos y se pueda lograr su transmisión, en esa medida saldrán favorecidos tanto la organización como el talento humano.

En esas circunstancias, la gestión del conocimiento tiene como objetivo agregar valor a las personas que hacen parte de la organización o de la institución y esto se logra por medio de la capacitación, la formación el adiestramiento. Todo este proceso redundará en una mejor productividad, involucrará a todos los trabajadores y los motivará para concienciar y lograr romper con la resistencia al cambio (Villegas, 2020).

Es importante destacar que, la Armada Nacional no tiene establecido en la actualidad un modelo de gestión de conocimiento que le permita reducir los riesgos generados por la dinámica de traslados del personal militar. Así como tampoco existe un plan que contribuya en la generación, uso y distribución del aprendizaje y las experiencias que estos van construyendo en el desarrollo de sus funciones en las diferentes áreas en las cuales desarrolla la misión

constitucional encomendada.

Es importante acotar que, la función pública según lo establecido por los entes gubernamentales de Colombia, determinan que el desarrollo de un modelo integrado de planeación y gestión como herramienta que simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de la calidad debe estar articulado con los procesos de Control Interno, para hacerlos más eficientes. En ese sentido, la Unidad de Control Interno es la Jefatura que desarrolla el proceso de evaluación independiente, cumpliendo y ejecutando cada uno de los roles que le han sido asignados en la Ley 87 de 1993, mediante la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.

Se hace referencia a continuación lo establecido en el primer artículo de la ley, donde se define el control interno: Se hace referencia al sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de comprobación y valoración que son adoptados por una dependencia, con el fin de buscar que la diversidad de actividades, operaciones y actuaciones, así como la gestión de la información y los recursos, se realice conforme con las normas constitucionales y legales que tienen vigencia dentro de las diferentes políticas y estrategias trazadas por la dirección y tomando en consideración las metas y objetivos planeados. De la misma forma, las acciones del control interno deben considerar principios como: equidad, honradez, eficiencia, economía, apremio, honestidad, publicidad y consideración de costos ambientales y su influencia. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad en la jerarquía de mando.

De la misma forma, se cita el párrafo correspondiente al artículo 1, donde se deja claro como debe ser el control interno: El control interno se representará a través de las diferentes políticas aprobadas por los distintos niveles de dirección y administración de las entidades involucradas y se dará cumplimiento en toda lo concerniente a la escala de la estructura administrativa, a través de la fabricación y uso de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales y normas funcionamiento y procedimientos, teniendo presente los sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Se destaca que, también se debe tomar en consideración todas aquellas normativas vigentes que son afines con el funcionamiento de esta unidad y que están expresadas en la constitución y otras leyes de la república. De igual forma, el control interno, en el ejercicio de sus funciones que le otorga la ley, debe verificar la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las diversas operaciones y de los resultados de la gestión de las diferentes instituciones y organismos que estén sujetos a su control. Para ello, debe requerir de un recurso humano adiestrado y capacitado, que contribuya al logro de buenos resultados según sea requerido por la instancia debida.

Cabe mencionar que, en el proceso de gestión de la unidad de control interno, se ha podido evidenciar que existen falencias y desatinos en la realización de las actividades que son propias del proceso de evaluación independiente, con el que debe cumplir esa instancia. De la misma forma, se han detectado debilidades en el cumplimiento de los objetivos que son asignados, pérdida de independencia y objetividad en la toma de decisiones y en la realización de las auditorías, entre otros inconvenientes, que se han traducido en incumplimientos a nivel normativo y pérdida de la credibilidad de la Unidad por parte de la Institución en general. A

sabiendas que, es la dependencia encargada de velar por el buen desempeño y la realización adecuada de los diferentes procedimientos y de la misma forma el seguimiento y control a fin de cumplir en buen término las metas y objetivos planteados por la institución.

Cuando no hay cohesión entre los distintos miembros que conforman una institución, acarrea como consecuencia que aparezcan barreras que dificulten los procesos y procedimientos, de la misma forma que pudieran establecerse ciertas limitantes en la formación de islas que no contribuyen a la fluidez de la información, en muchos casos por falta de conocimiento y preparación y en otros por desconocimiento de las normas, debido a la inmediatez y la improvisación con que se mueve el recurso humano. Según lo observado, se hace necesario hacer un diagnóstico a profundidad para explorar las falencias o debilidades que se generan en la dependencia de Control Interno, producto de la rotación permanente del personal. Como es sabido, el Gobierno de Colombia establece que la generación de políticas públicas es un proceso que demanda la construcción de conocimiento de ahí que el desarrollo de la unidad de Control Interno debe hacerse logrando una excelente y transparente gestión de conocimiento.

Formulación del problema

¿Cuáles elementos requiere un modelo de gestión de conocimiento para la Unidad de Control Interno de la Armada Nacional de Colombia que permita el cumplimiento de los objetivos de esta dependencia?

Justificación

El proyecto de investigación se justifica desde lo teórico, social, institucional y legal. En ese sentido, existen muchas investigaciones cuyo objeto de estudio ha sido la gestión del conocimiento. Por tal razón, se pueden encontrar diversas literaturas que desarrollan estas temáticas. Lo interesante de la presente investigación, es articular desde la experiencia de las autoras, los postulados y teorías que aborden la gestión del conocimiento, para emerger acciones estratégicas que orienten el proceso laboral inmerso en las instituciones, para atender de forma oportuna lo referido a la transferencia de conocimiento para el traslado del personal entre las dependencias.

Al respecto se señala de Klaus (2008), que la gestión del conocimiento “busca alternativas que consideren las limitaciones, pero que permiten resolver problemas reales mediante un trabajo mancomunado y de este modo, ascender a un peldaño superior de la organización productiva” (p.10). De allí que, la investigación busca darles una mirada renovadora y transformadora a las organizaciones desde una dinámica que, permita apropiarse del conocimiento desde una metodología de gestión efectiva.

Se destaca que, la gestión de conocimiento y los diferentes elementos que la componen ha ido tomando importancia en los últimos años en todo tipo de organizaciones, debido al empoderamiento de las nuevas tecnologías y como ha ido estas influyendo en la nueva sociedad de la información. Siendo, el conocimiento y la información relevantes como recurso y producto dentro de la institucionalidad y cotidianidad. Aunado a esto, la globalización ha reafirmado la necesidad de aplicar en diferentes formas de apropiarse del conocimiento, complementándolo con experiencias, mejores prácticas y con la automatización de los procesos de forma dinámica y estratégica mediante el uso de modelos de gestión eficientes. En ese sentido, Del Río (2017),

afirma que: "... la globalización de la economía y el auge de mercados comunes generan una constante línea por conquistar clientes o usuarios, creándose un ambiente de competencia dinámico y exigente. Esto, se suma a que la era industrial ha sido reemplazada por la sociedad de la información y del conocimiento, generando la puesta en práctica de modelos de gestión organizacional más eficientes..." (p.2).

En este orden de ideas, la gestión de conocimiento, es fundamental en todas las empresas u organizaciones. Teniendo claridad que el conocimiento es el motor y factor fundamental, para generar un aumento económico y mejorar su productividad. Por tanto, la gestión del conocimiento según Klaus (ob.cit): "Tiene como objetivo aprovechar de forma óptima los conocimientos existentes, desarrollando y transformando los mismos en nuevos productos y campos de actividad económica" (p.14). De esta manera, el mismo autor expresa que, la gestión del conocimiento "implica una apertura simultánea hacia afuera y adentro" (ídem).

Desde el contexto de la investigación, la Armada Nacional, es una institución militar que tiene como función constitucional contribuir a la defensa de la Nación, consolidar y garantizar la seguridad territorial, de los ciudadanos y el Estado y participar en actividades orientadas a garantizar el empleo integral del mar. Para el cumplimiento de su misión, ejecuta cuatro (04) tipos de procesos: los estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación independiente. Este último es ejecutado por la Inspección General como Unidad de Control Interno de la Institución, la cual atiende los lineamientos de la Ley 87 de 1993 y tiene como roles los cinco establecidos por la Decreto 648 de 2017: liderazgo estratégico, enfoque hacia la prevención, atención a entes externos de control, gestión del riesgo y evaluación y seguimiento.

En este sentido, las Fuerzas Militares, considerando la dinámica de sus operaciones, trasladan a su personal, con el fin de que cumplan un plan de carrera, ocupando diversos cargos

dentro de la especialidad para la cual son educados en las Escuelas de Formación Militar. Sin embargo, esta situación genera que la transferencia de conocimientos no esté inmersa en un plan estratégico que sirva de apoyo a la institución, por lo que cada vez que se da esa rotación del personal, aparece cierta incertidumbre que hace que el asumir en nuevos cargos se deba empezar a buscar la información necesaria para el aprendizaje respectivo, a fin de poder asumir las nuevas funciones e ir aprendiendo en el camino. Esto producto de la no existencia de una metodología adecuada para la orientación y formación en la transferencia del conocimiento.

Por tanto, el proyecto a desarrollar tiene como objeto reducir la problemática que se tiene en la institución, al no existir un mecanismo o herramienta que permita divulgar formalmente el conocimiento entre el personal que sale trasladado a otra unidad o guarnición y quienes llegan a la Unidad de Control Interno de la Armada Nacional. Con el desarrollo de esta propuesta se podrá determinar cuáles son los elementos que requiere esta dependencia para llenar ese vacío del conocimiento relacionado con cada uno de los roles ejercidos y asignados por Ley, así como encontrar la forma de poder desarrollar habilidades y competencias en el personal que va llegando por traslado y que puedan capacitarse en temas relacionados con la auditoría, el análisis estratégico de la Institución con lo que se estará dando un paso importante para mejorar la gestión y los demás procesos, así como también, el relacionamiento con entes externos de control que permitan mantener una imagen institucional positiva y adecuada a los fines y propósitos exigidos por el Estado Colombiano.

A partir de estas reflexiones, se evidencia que la investigación se justifica desde lo teórico, debido a la necesidad de profundizar en la gestión del conocimiento como un tema pertinente e innovador que integra acciones necesarias para el buen funcionamiento organizacional, tal como lo indica Calvo (2018) cuando dice: “La Gestión del Conocimiento

se desarrolla en el marco de la llamada “nueva economía” o “Economía del conocimiento”, en la que académicos y empresarios reconocen la importancia del conocimiento para lograr y mantener la ventaja competitiva de las organizaciones” (p. 143).

En ese sentido, hay que destacar que dentro de lo que se corresponde con la gestión del conocimiento, juegan un papel muy importante los modelos de gestión. Los mismos, sirven para dar rigurosidad a las acciones de la organización permeadas de innovación. Tal como lo afirma Polo et al. (2022), Los modelos de gestión: “... apuntan a los indicadores de eficiencia asociados a las competencias de las personas, donde resalta la importancia de la formación profesional y el beneficio que este le otorga a la empresa” (p.238). Todo lo mencionado, busca la mejora y el beneficio de todos los miembros de la organización a fin de que puedan adquirir un mejor aprendizaje del entorno en el cual se desenvuelven, y que ayudará a la organización para que todos los trabajadores se puedan adaptar mejor a los cambios que se puedan suscitar mientras desarrollan las diferentes labores que tienen como responsabilidad. Existen varios modelos que pueden ser utilizados para la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, y dentro del cuerpo de la investigación serán desarrollados algunos de ellos.

En ese orden de ideas, se puede decir que, este trabajo servirá de antecedente a otros investigadores para seguir profundizando en la gestión del conocimiento desde una mirada que trascienda el dogmatismo y permita proyectar a las organizaciones o instituciones como entes dinámicos e innovadores. De allí que, metodológicamente se justifica, debido a que se hará uso de técnicas e instrumentos de recolección de datos pertinentes al enfoque cuantitativo, y que se aprovecharán en el manejo de la información, sirviendo de guía para futuras investigaciones derivadas o relacionadas con la temática.

De la misma manera, la investigación se justifica desde lo institucional, puesto que se espera, con la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento, dar un aporte para que el personal que es trasladado a la dependencia de Control Interno de la Armada Nacional, cuente con un instrumento que le permita orientar de manera efectiva sobre el proceso de gestión de calidad, riesgos, procesos, contexto organizacional. Y de la misma forma, realizar asesorías, acompañamientos, evaluación y seguimiento a los diferentes procesos en pro de la mejora continua y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Desde lo social, el desarrollo de este proyecto se justifica, ya que buscará desde la gestión del conocimiento, dar valor agregado a las organizaciones como comunidades. En ese caso particular, a cada uno de los procesos de la armada nacional, ubicando la comunicación como un proceso, donde el receptor muestra su verdadera importancia en el desarrollo del conocimiento, y se podrá a futuro mostrar los resultados positivos frente a la organización y su forma de hacer las cosas para alcanzar con mayor eficiencia y eficacia cada uno de los objetivos.

Finalmente, el proyecto generará una contribución al conocimiento, consolidado en artículos científicos o ponencias que favorecerán la gestión del conocimiento en las organizaciones como vía transformadora y estratégica que permitirá alcanzar los objetivos institucionales. En este sentido, el proyecto está vinculado a las líneas de investigación de la Escuela de Ciencias Administrativas, contables, económicas y de negocios (ECACEN) de la Universidad Nacional abierta y a Distancia en la línea gestión de las organizaciones, sublínea Gestión de la innovación y del conocimiento.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un modelo de gestión de conocimiento para la Unidad de control Interno de la Armada Nacional, que permita reducir los riesgos generados por el constante traslado de personal.

Objetivos específicos

Identificar los diferentes modelos de gestión de conocimiento que se adapten a las necesidades de la dependencia de la Armada Nacional mediante una revisión documental

Realizar un diagnóstico que permita identificar el estado actual de la gestión de conocimiento en la Unidad de control interno de la Armada Nacional.

Determinar los elementos requeridos en el modelo de gestión del conocimiento para la unidad de control interno de la Armada Nacional a partir de fuentes primarias y secundarias desde una perspectiva innovadora.

Marco Referencial

Marco Teórico

Gestión del Conocimiento

La dirección de la gestión del conocimiento de la función pública del gobierno de Colombia expresa que, la misma implica administrar el conocimiento tácito (intangibles) y explícito (tangibles) en las entidades para mejorar los productos y servicios que ofrece, su desempeño y los resultados de gestión. Por tanto, la gestión del conocimiento es una disciplina que se orienta a potenciar la innovación y la ventaja competitiva de las organizaciones que integran los procesos operacionales y propios del negocio con actividades que buscan captar conocimiento, documentarlo, recuperarlo, reutilizarlo y posteriormente crearlo, transferirlo e intercambiarlo (Aguilera, 2017).

En este sentido, la gestión del conocimiento puede definirse como el proceso de transformación de la información y los activos de conocimiento en valor duradero. Algunos autores la definen como la capacidad de la empresa para incrementar el conocimiento tácito y crear prerrequisitos para el intercambio de información entre empleados y entre unidades organizativas. Para otros autores, este es un proceso organizado de creación, adquisición, almacenamiento, difusión y uso de conocimiento dentro y entre organizaciones para mantener una ventaja competitiva. También se define como el proceso integrador de todas aquellas actividades de interés, transferencia y comunicación del conocimiento de manera implícita y explícita de los individuos y grupos con objeto de ser más efectivos y productivos (Nieves, 2021). Por tanto, la gestión del conocimiento, involucra el uso de mecanismos articulados que permitan la transferencia efectiva desde la innovación en la sociedad del conocimiento, para

fortalecer la producción intelectual, en el caso de los entes del estado, para favorecer la función pública y la generación de valor público. A continuación, se presenta un gráfico para destacar los aspectos que permiten gestar una mirada productiva a las organizaciones.

Figura 1

Tres conceptos que apuntan al saber productivo



Fuente: Tomado de Klaus Gestión del conocimiento. (2008, p.24)

Lo anteriormente, expresa las competencias y acciones que se deben considerar dentro de la gestión, que sean garantes de involucrar las tecnologías para asumir un cambio trascendental dentro de la estructura institucional. En este orden, las tres acepciones diferentes de la definición de gestión del conocimiento señalan según Klaus (2008):

1. La valoración del conocimiento de la empresa, las patentes y las marcas de forma normalizada (capital intelectual)
2. El impulse de una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y al trabajo cooperativo.

3. La puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y el acceso al conocimiento que genera la organización-tecnología.

Por tanto, la innovación funge como un proceso perenne en la gestión, para lograr consolidar de forma eficiente sus objetivos. Tal como lo expresan McAdam y McClellan (2002) citado en Murillo (2009) que la innovación como ventaja competitiva requiere de la generación de nuevas ideas y que estas han convertido a la creatividad en la expresión de la innovación. Por tanto, la innovación es fundamental dentro de cada acción estratégica de toda organización para la trascendencia favorable de la gestión del conocimiento.

Finalmente, la guía para la implementación de la Gestión del Conocimiento y la Innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) del Departamento Administrativo de la Gestión Pública, define el conocimiento como la suma de datos transformados en información que son generados por las personas de la organización y que a través del aprendizaje se encuentran listos para la solución de problemas (DAFP, 2020).

Modelos de Gestión

Existen diversos modelos de gestión de conocimiento aplicables a las organizaciones según sus requerimientos y objetivos. Estos modelos buscan lograr la generación de ambientes de trabajo, en los cuales se pueda percibir de una forma muy dinámica y significativa, la evolución del conocimiento y la obtención de información, claves en el proceso de desarrollo de las organizaciones, sin importar el tamaño de las mismas, generando la apertura global, de manera que todas esas experiencias puedan ser transmitidas dando de esta manera participación amplia y que esos conocimientos obtenidos dentro de las organizaciones puedan ser accesibles cuando tanto la organización como los trabajadores así lo requieran. Con ello, se estará

estimulando a la organización para que continúe generando acciones innovadoras que involucre a toda la estructura organizacional.

Se destaca que la aplicación de esos modelos y estrategias podrá conducir a las organizaciones a mejorar en los procesos que tienen como finalidad el desarrollo organizacional y la toma de decisiones. Todo ese cúmulo de acciones conlleva a las organizaciones a generar nuevos conocimientos y a adaptar tales productos a la mejora sustancial de cada organización ya que todos los procesos y sus aplicaciones son diferentes y se requiere de una acción diferente para cada momento. Es decir, se requiere de un proceso de adaptación, en el cual se deben considerar todas las variables posibles y que tengan influencia en el desarrollo organizacional a fin de que el conocimiento generado se tome en consideración, se valore y se use de forma eficaz y eficiente.

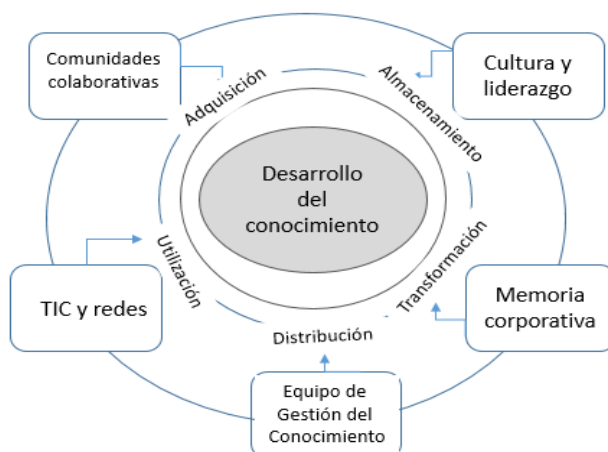
Se destaca que actualmente, los modelos tienen influencia en el desarrollo de las organizaciones y el uso de la tecnología como recurso mediador permite la transferencia del conocimiento de forma efectiva y eficiente. Aunado a esto, por el contexto en consideración para la investigación, es necesario tomar en consideración los lineamientos gubernamentales dados a las instituciones públicas del país y que se corresponden con los parámetros entre los cuales se debe tomar en cuenta el desarrollo de las organizaciones dependientes del estado.

A continuación, se hace mención a los modelos de gestión de conocimiento organizacional que han tenido más trascendencia y que están vigentes en la actualidad. Para ello, se trae a colación la información presentada por Avendaño et al (2016), en donde se presentan algunos modelos que son muy significativos para el desarrollo de las organizaciones y se desarrollan a continuación:

Modelo Integrado Situacional de Riesco (2004). Este modelo describe una gestión del conocimiento desde una doble perspectiva, la holística y la particular, y con una dimensión social y tecnológica.

Figura 2

Modelo de gestión de conocimiento



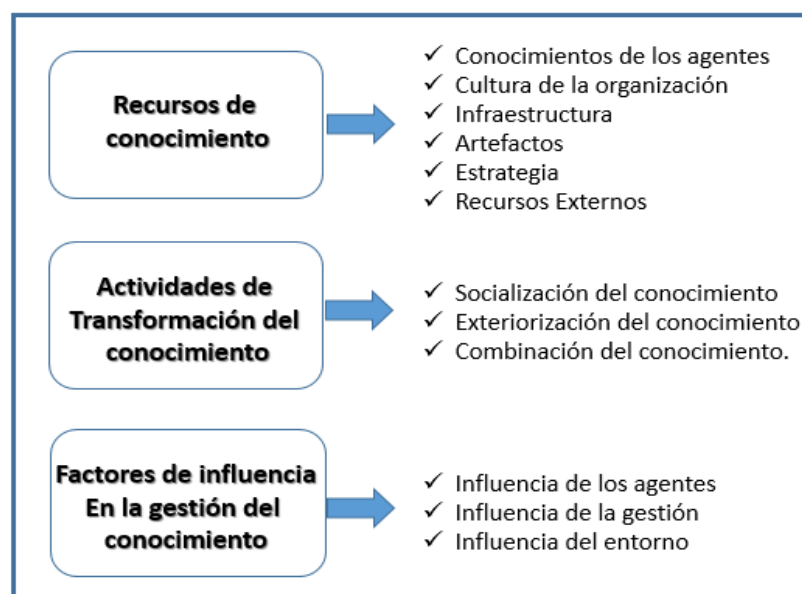
Fuente: Riesco (2004)

Este modelo, presenta el proceso de crear y desarrollar el conocimiento en la organización y se sustenta en una estructura que es esencial y que toma en consideración lo cultural y el liderazgo, así como las diferentes experiencias que tiene la organización en su desarrollo histórico. Igualmente, toma en consideración las Tics, las redes sociales, el grupo que tiene como misión la gestión del conocimiento y los grupos que dentro de la organización desarrollan el trabajo colaborativo. Es un conjugar de lo particular con lo holístico. Para una mejor comprensión de este modelo, en la figura anterior, se muestra su estructura.

Modelo de Gestión Tecnológica del Conocimiento de Paniagua y López (2007). Este modelo está conformado por: recursos de conocimiento que considera aspectos relevantes que sirven para consolidar un modelo de gestión institucional que garantice los objetivos como son los conocimientos de los agentes o integrantes de la organización, el desarrollo de una cultura que garantice la transferencia de conocimientos, la infraestructura que es importante para determinar el cumplimiento de las metas, así el conjunto de estrategias y recursos externos; otro aspecto fundamental como actividades de transformación del conocimiento donde se hace énfasis a la transferencia y socialización para llevar a la exteriorización del conocimiento y finalmente el modelo establece que los factores de influencia en la gestión del conocimiento son necesarios desde la atribución de los agentes, gestión y del entorno.

Figura 3

Modelo de gestión de conocimiento

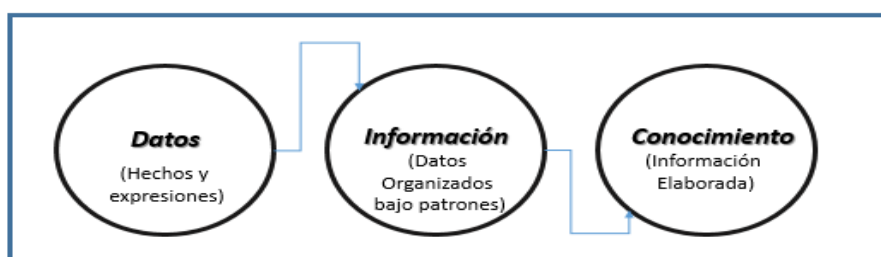


Fuente: Paniagua y López (2007)

En este sentido, se destaca que el Modelo de Paniagua y López sirve de cimiento en la construcción de acciones que sirvan para mejorar los procesos organizacionales. Tomando en cuenta que dicho procedimiento se da en tres fases como se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 4

Proceso de tratamiento de la información



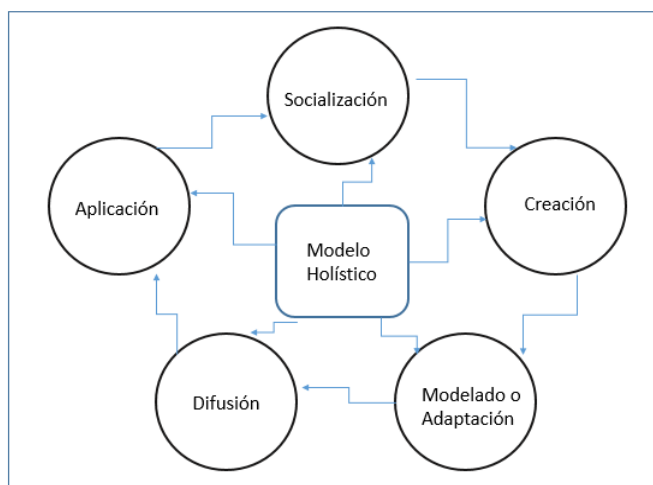
Fuente: Paniagua y López (2007)

Es de destacar que Paniagua y López afirman que las variables de su modelo se relacionan directamente y en forma permanente. Si se revisa el gráfico anterior, se puede observar que los elementos son de características muy diferentes. Sin embargo, deben funcionar juntos y así el modelo puede ser implementado y puesto en práctica con éxito. Se destaca que los recursos referidos al conocimiento, se vinculan o relacionan a través de los procesos de socialización con la finalidad de ejecutar y lograr la buena y excelente gestión que se pueda dar en la organización y que se desarrolla y se comunica a través de las diferentes acciones inherentes al proceso de desarrollo organizacional.

Modelo Holístico de Angulo y Negrón (2008). Este modelo se considera “holístico” considera la integralidad del individuo como un eje fundamental en la gestión del conocimiento, tanto su fuero interior como el contexto que lo rodea.

Figura 5

Modelo holístico de gestión del conocimiento de Angulo y Negrón



Fuente: Modelo Holístico para la Gestión del Conocimiento, de Estelio Angulo y Miguel Negrón (2008) *Negotium*, revista de ciencias gerenciales.

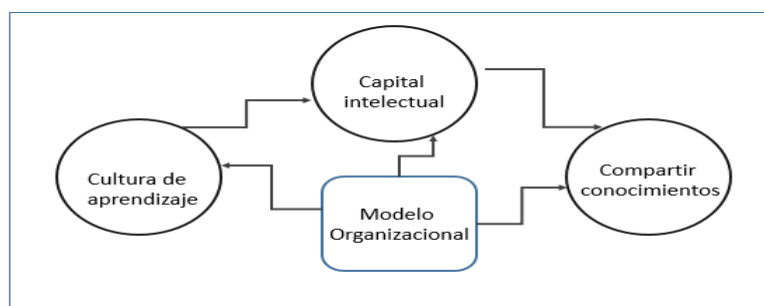
De igual forma, concibe la gestión del conocimiento como una actividad continua y permanente. En la figura anterior se puede visualizar el proceso que comprende este modelo. El modelo incluye el proceso de socialización y se resalta la relevancia de los elementos tanto sociales como individuales. Entre los que se destaca los valores y los elementos motivacionales. Ello, permite que se desarrolle un entorno ideal para intercambiar los conocimientos dentro de la empresa. El proceso de creación que se muestra en el gráfico, está conformado por elementos complejos, donde se incluye el innovar, la competencia y la productividad, que son elementos

que dependen significativamente del proceso de socialización que debe darse en cada organización.

Modelo de Daft (2010). Es un modelo que aplica un importante enfoque para la organización. El mismo, se traduce en un esfuerzo sistemático para encontrar, localizar, organizar y dar acceso al capital intelectual de la organización y con ello busca introducir una cultura de aprendizaje en forma continua y un compartir y socializar el conocimiento, de tal manera que las actividades de la organización puedan basarse en el conocimiento existente tanto dentro de la organización como en el entorno al que se circunscribe la organización.

Figura 6

Modelo organizacional de Daft



Fuente: DAFT Richard L. (2007) “Teoría y Diseño Organizacional”

La figura muestra el proceso de aplicación del modelo de Daft, donde dicho modelo organizacional, tiene influencia directa en el fomento de una cultura organizacional y en la cultura individual que permita de forma innovadora e integradora el desarrollo de los procesos. En este orden de ideas, de la misma forma interviene en el capital intelectual para terminar

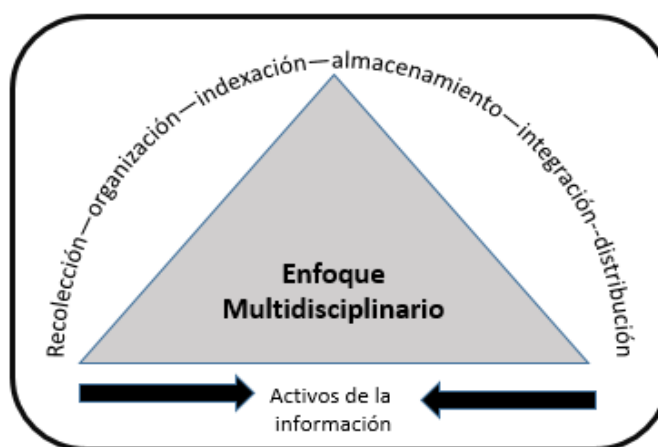
socializando o compartiendo los diversos conocimientos que se puedan adquirir y que sean determinantes en el proceso de desarrollo de la organización.

Modelo de Geisler y Wickramasinghe (2015). Enfoque multidisciplinario, cuya naturaleza representa una perspectiva completa y sistemática del proceso de gestión del conocimiento e información de una organización. Donde incluye su identificación, captura, recolección, organización, indexación, almacenamiento, integración, recuperación y distribución.

Este modelo toma en consideración aspectos favorables para compartir y distribuir la información entre todo el personal de la organización, con la finalidad de desarrollar habilidades y competencias de los integrantes o miembros, para utilizarla y convertirla en conocimiento individual y consecutivamente en que llegue a un conocimiento organizacional o institucional desde un enfoque multidisciplinario como se evidencia en la figura No. 8

Figura 7

Modelo de gestión multidisciplinario de Geisler y Wickramasinghe



Fuente: Geisler y Wickramasinghe (2015)

En este sentido, el modelo de Geisler y Wickramasinghe, permite fortalecer las capacidades institucionales para enfrentar problemas, dificultades o carencias que son cada vez más complejos dentro del accionar cotidiano de la institución, incentivando a que se dé un proceso continuo de creación de valores e intangibles, que sirvan para el desarrollo de un sistema de procesamiento distribuido e integrado.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la Función Pública de Colombia.

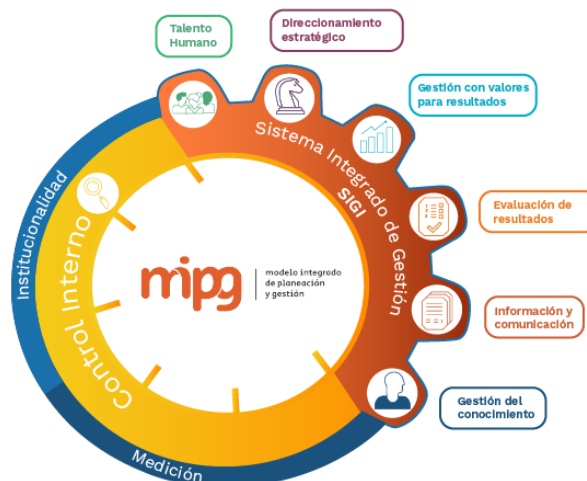
Es importante destacar que la administración pública de Colombia, tiene referido entre sus lineamientos la gestión del conocimiento, como política de desempeño institucional para lograr los objetivos atendiendo oportunamente los procesos. Este modelo es identificado con las siglas (MIPG) recibe el nombre de Modelo Integrado de Planeación y Gestión, definido por la Función Pública (2017), como un marco de referencia para “dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio”. Por tanto, la gestión del conocimiento tiene un rol fundamental dentro de la administración pública, desde un enfoque transversal en todos los procesos, para fortalecer las demás políticas y objetivos institucionales. En ese sentido, busca que las dependencias, entidades, organismos atiendan el talento humano desde una formación adecuada y oportuna, generando la apropiación de los procesos desde la aplicación de estrategias y acciones efectivas, se fomente una cultura de pertinencia con la institución, se promueva la difusión y transmisión del conocimiento.

En este orden de ideas, el modelo integrado de planeación y gestión, concibe al talento humano como el motor fundamental de las instituciones, siendo el componente esencial para alcanzar el éxito de la gestión y, por ende, el propulsor del logro de los objetivos y resultados eficaces. En este sentido, el talento humano como se evidencia en la figura No. 9, está como el primer eslabón en la gestión del conocimiento. Es decir, que el personal que labora en las instituciones de la administración pública, cumple con el rol de servidores públicos, contribuyendo con su trabajo desde el compromiso y responsabilidad, el cumplimiento de la misión de estado.

De esta manera, el modelo de gestión del conocimiento busca ofrecer a las instituciones u organismos públicos las herramientas para agenciar adecuadamente el talento humano, tomando en consideración el ciclo de vida del funcionario público (ingreso, desarrollo y retiro) así lo expresa el portal de la función pública (2017). Otros aspectos son, las prioridades estratégicas de la institución, desde las normas que rigen en materia de recursos humanos, y la garantía del derecho fundamental en cuanto a la atención social, promoviendo la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los funcionarios públicos. También se destaca que la comunicación y planeación, son funciones inherentes a una cultura organizacional que se ajuste a la gestión del conocimiento que apueste a la integración y desarrollo armonioso de los ambientes laborales. Todas estas acciones repercuten favorablemente en el logro de los objetivos institucionales.

Figura 8

Modelo integrado de planeación y gestión. Función Pública, 2017



Fuente: Ministerio del Interior, 2023

Norma ISO 30401:2018.

Esta guía nace como una herramienta para que las organizaciones implementen un sistema eficaz que promueva y permita la creación de valor por medio del conocimiento, el cual es considerado dentro de la norma como un factor clave para lograr con éxito el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Esta norma sigue la misma estructura de alto nivel de las normas ISO, es decir se compone de los 10 capítulos que las conforman como son: alcance, referencias normativas, términos y definiciones, contexto, liderazgo, planeación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora y define la gestión del conocimiento como una disciplina enfocada en las formas en que las organizaciones crean y usan el conocimiento (Rodríguez Rojas, 2019).

La norma relaciona que la cultura organizacional es fundamental para una correcta gestión del conocimiento como dimensión transversal y como dimensiones interdependientes que son el desarrollo que contempla la adquisición, aplicación y retención del conocimiento, la transferencia y transformación que hace referencia a la interacción humana, la combinación e internacionalización del aprendizaje y los elementos facilitadores del conocimiento en los cuales se encuentra el capital humano, las tecnologías, los procesos, la gobernanza y la cultura de gestión del conocimiento (Ocampo, 2020).

Marco conceptual

Conocimiento

El conocimiento es uno de los elementos con más importancia en las diferentes organizaciones tanto públicas como privadas, Según Morcillo, si bien la inteligencia es la clave que explica el sentido de la transformación social, el conocimiento es necesario para el desarrollo positivo y funcionamiento de las organizaciones (Citado por Benavides y Quintana en el 2003). El conocimiento es un concepto que ha sido empleado en diversas teorías y desde hace muchos años por filósofos como Platón quien lo definía como aquello necesariamente verdadero, pasando por Sócrates, Descartes, Hume, Kant, Hegel, Bacon, Newton, Locke, entre otros, quienes han explorado el tema y han tratado de explicarlo desde diferentes concepciones.

Desde el contexto que atañe la investigación, como es el organizacional. El conocimiento, es uno de los elementos fundamentales en las diferentes instituciones tanto públicas como privadas. Consiste en los datos procesados, permeados de la experiencia, de los objetivos institucionales y particularmente del compromiso y responsabilidad de sus funcionarios. Por tanto, el compendio de acciones dentro de la organización, permitirán que su

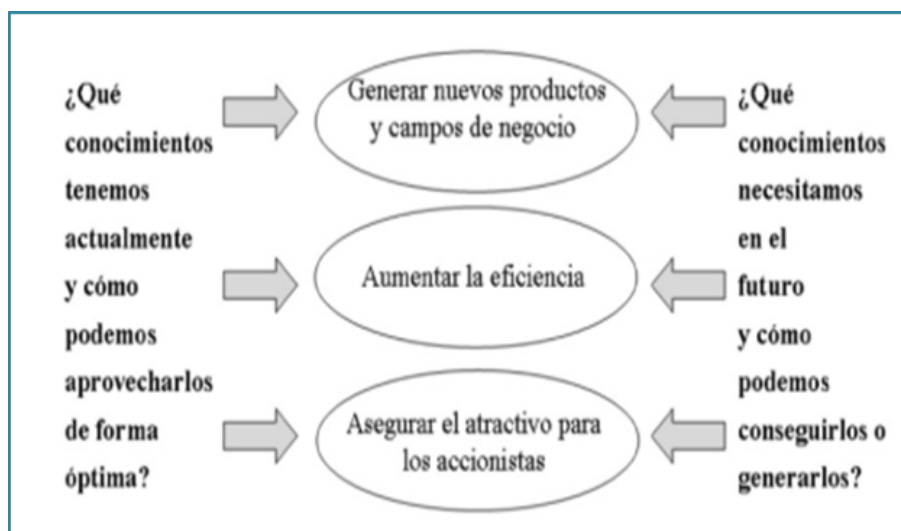
transferencia sea efectiva para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos. En este orden de ideas, Castro (2008) plantea que la construcción del conocimiento es un conjunto de elaboraciones de cada sujeto que subyacen de sus propios esquemas, experiencias y preconceptos.

De igual forma, Davenport y Prusak, definen el conocimiento organizacional, como una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual, saber-hacer y modelos mentales que provee un marco de trabajo para evaluar e incorporar nuevas experiencias (Diez & Henao, 2019). La importancia del conocimiento en las organizaciones radica en su capacidad para generar valor en todos los procesos que se desarrollan, aportando de manera sustancial en el éxito de las empresas y al cumplimiento de los objetivos.

A continuación, se presenta un gráfico donde se destacan la importancia del conocimiento dentro de la organización.

Figura 9

Importancia de la gestión del conocimiento



Fuente: Tomado de Klaus. Gestión del conocimiento. (2008, p.23)

Tal como se evidencia, la construcción asertiva del conocimiento influye en la productividad y eficiencia de las organizaciones, de allí que la autenticidad o impronta que le de cada uno de sus miembros sirven para determinar un tejido sólido entre los procesos de la estructura, permitiendo que su transferencia sea efectiva mediante el empleo de una gestión que sea garante de orientar cada acción de forma estratégica.

De manera que, el conocimiento se puede definir de muchas maneras y se debe considerar en estas definiciones que este es un concepto que ha ido evolucionando a través de los años considerando los avances tecnológicos, de las comunicaciones y los cambios en los modelos organizacionales. Una de las definiciones dadas relaciona al conocimiento como todo lo que tenemos que nos ayuda a interpretar el entorno y por lo tanto a actuar, también se precisa que es una actividad primordial de las personas para adquirir nueva información, desarrollar su vida y obtener certeza de la realidad (Guavita & Grisales, 2013).

Gestión organizacional

Cuando en la actualidad se habla de gestión organizacional, hay que considerar que las organizaciones deben enfrentarse a la complejidad social que les influye y a una desmedida competencia que existe en un mundo globalizado con un movimiento comercial de grupos de poder asociados, hay que tener mucho ingenio para sobrevivir en este ambiente tan complicado y lleno de muchas vicisitudes con diversidad de competencias dinámicas y muy exigentes.

En ese sentido, Del Río afirma que: "... la globalización de la economía y el auge de mercados comunes generan una constante línea por conquistar clientes o usuarios, creándose un ambiente de competencia dinámico y exigente. Esto, se suma a que la era industrial ha sido reemplazada por la sociedad de la información y del conocimiento, generando la puesta en

práctica de modelos de gestión organizacional más eficientes...” (2017, p.2). Es una competencia de muy altas dimensiones, donde las organizaciones deben desarrollar el ingenio a profundidad para lograr el éxito, en una sociedad cada vez más difícil, de ahí la calidad del servicio que se presta, el cual debe ser de muy alta exigencia y el valor agregado que se da también debe estar inmerso en la creatividad y el ingenio que se ponga a prueba para buscar diferenciación y despegue a fin de obtener liderazgo. La gestión, es una de las principales acciones de la administración. Pues, en los últimos tiempos la competitividad de los perfiles profesionales, está convertida en el eje central de toda organización y por ende de, la producción de conocimiento.

En este orden de ideas, se puede decir que, gestionar organizaciones en los entornos complejos que se vivencian en la actualidad pasa por el manejo de muchos elementos que involucran diversidad de acciones donde se debe manejar diversas variables en las que se debe considerar la variable ambiental como elemento transversal y dinamizador que estará involucrado en toda la gestión a realizar. La competitividad es clave para lograr el éxito y el liderazgo ante las exigencias que plantea la realidad social en la inmensidad del siglo XXI.

En ese sentido, al aceptar la existencia de dichos entornos complejos, se trasciende en la acción social, lo cual permite mencionar ciertos modelos de gestión, que se pueden considerar para la Administración, los cuales para Del Río son: “Aquellas estructuras que suministran un medio para analizar y sintetizar situaciones y sistemas complejos, los modelos son el punto de partida para la administración racional, y suministran un medio para analizar y sintetizar situaciones y sistemas complejos”(2017,p.3).

Se destaca que los modelos, son herramientas utilizadas por la gestión organizacional, para seguir racionalidades que buscan la optimización de los procesos y con ello se establecen patrones

a seguir, los cuales tienden a cumplir con esos modelos establecidos y que se tienen como ciertos y con los cuales se busca alcanzar el éxito y el liderazgo.

Cultura organizacional

La cultura organizacional, es uno de los elementos fundamentales con los cuales deben convivir las empresas. En ese sentido, se crean y establecen un conjunto de normas, que se cumplen en la realidad circundante y muchas veces están formalmente establecidas y en algunas ocasiones subsisten y se cumplen de manera tácita. Puesto que no necesariamente esas normas están escritas. Solo se cumplen y las mismas contribuyen con la forma de actuar tanto al interior como al exterior de la organización. A través de las normas en la organización se determina lo que se hace, el por qué y el para qué se hace y el proceso como se ejecuta a través de cada grupo. Es esta acción la que proporciona identidad a la empresa u organización. Por ello, la cultura organizacional es clave en el éxito de la empresa.

Según la Universidad Americana de Europa-UNADE (2019): La cultura organizacional es el conjunto de ideas, prácticas y valores que tienen en común los diversos agentes de una misma empresa. Esto involucra aspectos que engloban la ética, las creencias, los valores, la experiencia y la psicología del grupo. Además, establece las relaciones tanto de directivos como de empleados entre sí. Y por supuesto, la relación entre estos y los elementos externos como proveedores, usuarios y clientes.

Al respecto, se puede decir que la cultura organizacional, es el fundamento de cada organización empresarial y de acuerdo a como sea la cultura de la organización fuerte o débil, será el desempeño y liderazgo en el ámbito social. En lo que se refiere a la cultura organizacional existen diversos elementos que influyen y a su vez confluyen entre sí, los

cuales son de cumplimiento casi obligado a fin de buscar una homogeneidad en la empresa que permita mejorar el trabajo en equipo y se de la unión permanente entre quienes son los responsables de los procesos de la empresa y quienes conforman el personal de apoyo.

Debe haber una interacción permanente entre quienes dirigen y quienes desarrollan los procesos hasta el final del proceso.

Por tanto, la cultura es fundamental dentro de la filosofía de las instituciones, Petracca (2019) señala que: "...las culturas no son fenómenos concretos, sino esquemas cognoscitivos que sirven para organizar los fenómenos concretos" (p.18). Por ello, es importante tener conocimiento de todos esos fenómenos a fin de saber cuándo es necesario su apalancamiento y atención para que la organización se mantenga siempre en alto nivel, de allí que la cultura organizacional "representa el conocimiento y las creencias que un integrante de la organización debe poseer" (p.18). En ese sentido, cada trabajador de la empresa debe convertirse en un agente representante de la organización como tal y que pueda transmitir hacia lo externo el clima que manifiesta la empresa hacia los factores externos. Todos los involucrados en el desarrollo organizacional deben creer y estar convencidos del buen papel que deben desarrollar para mantener la organización en los niveles deseados donde el éxito y el liderazgo sean fundamentales para el crecimiento empresarial y es allí donde funciona con claridad la cultura organizacional.

Control interno en instituciones públicas de Colombia.

El Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en Colombia tiene como principios fundamentales el autocontrol, la autorregulación y la autogestión.

MECI (1000:2005) señala:

El Autocontrol. Es la capacidad de cada funcionario público para controlar su trabajo, detectar desvío efectuando correctivos adecuados para dar cumplimiento a los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política. (Numeral 1.2, literal a)

La Autorregulación. Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de las entidades, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del sistema de control interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública. (Numeral 1.2, literal B).

La Autogestión. Es la capacidad institucional de toda institución pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la Ley y sus Reglamentos. (Numeral 1.2 literal c).

Estos principios generan una vital importancia para las Instituciones del orden público y privado y hacen que el Control Interno y la cultura del Autocontrol sean pilares de su gestión, implementando sistemas de control de calidad, riesgo, auditorías, entre otros; y generando que las entidades tengan un lugar privilegiado en el mercado y le entreguen a los clientes o funcionarios, tanto internos y externos información, productos y servicios con altos estándares de calidad.

Razón por la cual, el personal que labora en las instituciones debe estar sensibilizado y capacitado sobre el tema de autocontrol y del control interno, lo que genera que se comprenda lo concerniente a la gestión del conocimiento, aplicando metodologías adaptada a los cambios continuos, con el fin de mejorar y mantener la organización estable en el tiempo.

Marco legal

En Colombia el tema de gestión de conocimiento es relativamente nuevo, hablándose inicialmente de temas relacionados con los derechos de autor con la Ley 23 del 23 de enero de 1982, modificada posteriormente con la Ley 44 del 05 de febrero de 1993.

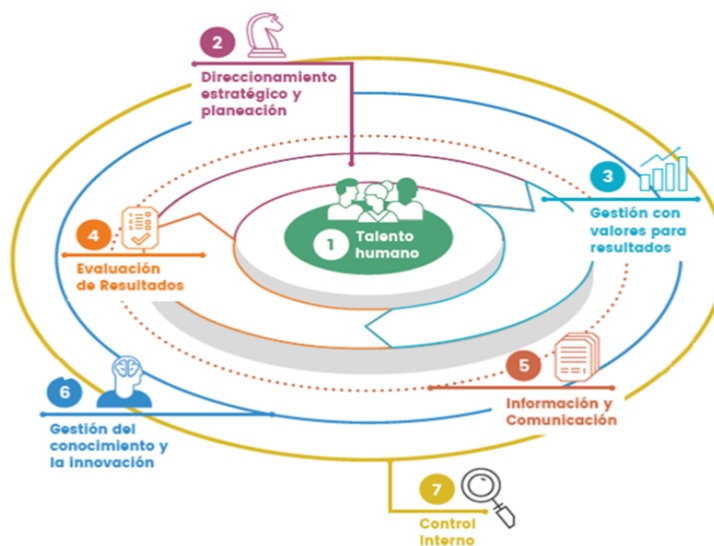
Con el Decreto 430 de 2016 el cual modifica la estructura del Departamento Administrativo de la Función Pública creando la Dirección de Gestión del conocimiento y estableciendo dentro de sus funciones la creación de estrategias y procedimientos que permitan planificar y coordinar la cadena de gestión de conocimiento para ser empleados en la gestión pública, así como dirigir y orientar estudios e investigaciones relacionados con la materia.

Para el año 2017 con el Decreto 1499 se reglamentaron aspectos relacionados con los sistemas de gestión para el sector público, adoptando una versión actualizada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y estableciendo 16 políticas para la gestión y el desempeño institucional incluyendo dentro de estas la gestión del conocimiento y la innovación

El Manual Operativo de Planeación y Gestión se implementa a través de siete dimensiones operativas, así:

Figura 10

Manual Operativo de Planeación y Gestión



Fuente: Función Pública, 2017.

El control interno en el Estado Colombiano, nace con el Artículo 209 de la Constitución Política, en el cual se incorpora el control interno como soporte fundamental que garantiza el logro de los objetivos de las instituciones; mediante la Ley 83 de 1993 se establecieron las normas para su desarrollo, delimitando el sistema de control interno, sus objetivos, características, elementos y campo de aplicación; de acuerdo a la Ley 87 de 1993 el control interno es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la

dirección y en atención a metas y objetivos previstos expresado en el portal de la agencia nacional de infraestructura de Colombia.

Marco Contextual

La Armada Nacional de la República de Colombia es la fuerza naval de las Fuerzas Militares de Colombia, esta contribuye a garantizar la independencia de la nación, manteniendo la integridad territorial, la defensa del estado y cada una de las instituciones en su jurisdicción, entre estas es la zona marítima del pacífico y el caribe, zonas fluviales del interior del país y otras zonas terrestres que se encuentran bajo su responsabilidad, la institucional naval colombiana está compuesta por dos cuerpos, el cuerpo naval y el cuerpo de infantería de marina, sumando un total de 35.000 efectivos aproximadamente entre Oficiales, Suboficiales, Infantes de Marina Profesionales, Infantes de Marina Regulares y personal no uniformado.

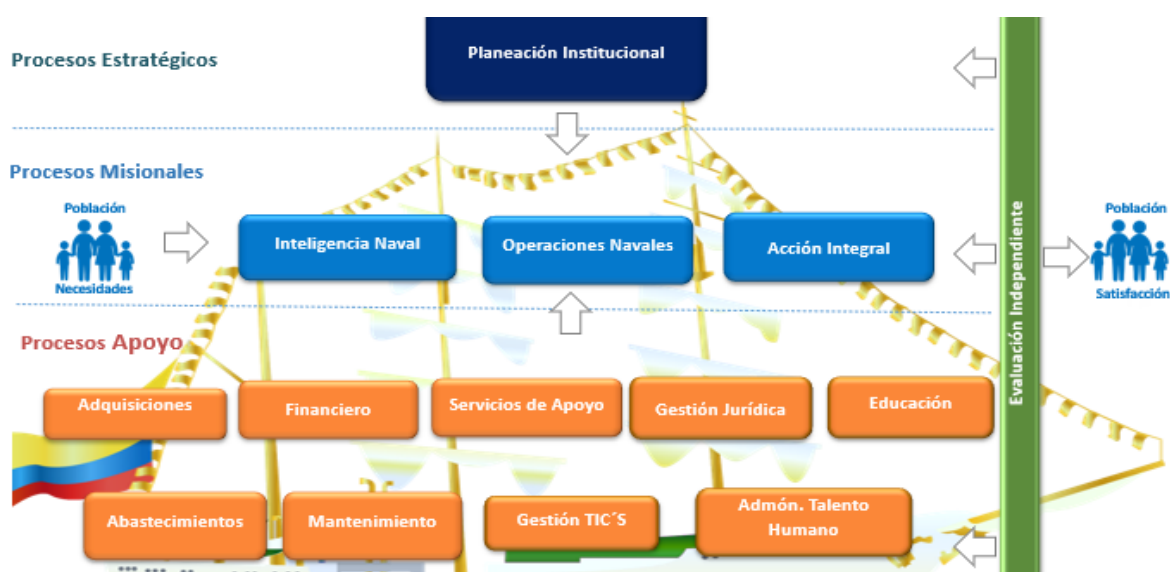
La Armada Nacional en cumplimiento de la función que le es encomendada en la Constitución Política de Colombia, tiene establecida como misión “Desarrollar operaciones navales para la defensa y seguridad nacional, y la protección de los intereses marítimos y fluviales, contribuyendo al desarrollo sostenible del Estado” y como visión “Ser una Armada de proyección e influencia regional, con tecnología y capacidades para la defensa y seguridad nacional, relevante para el desarrollo de los intereses marítimos y fluviales, reconocida por su integridad y contribución al progreso del país” (Armada Nacional , 2023) .

De otro lado, dentro de su estructura Organizacional cuenta con su estructura organizacional con una Jefatura que desarrolla las actividades propias de las unidades de Control Interno, establecidas acuerdo la Ley 87 de 1993 en el Estado Colombiano y ejecuta el proceso de Evaluación Independiente, el cual se encuentra determinado dentro del mapa de interrelación

procesos de la Institución que hacen parte fundamental del Sistema Integrado de Gestión y que son controlados mediante una serie de documentos tales como caracterizaciones, procedimientos, instructivos e indicadores.

Figura 11

Mapa de Procesos Armada Nacional



Fuente: www.armada.mil.co

Enfoque Metodológico

En esta sección del trabajo se describe el diseño Metodológico de esta investigación para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Naturaleza de la investigación.

El camino que se siguió desde una visión metodológica, con el fin de adquirir una mayor organización y sistematización de los distintos pasos realizados, se abordó desde un enfoque cuantitativo no experimental de tipo transversal descriptivo. Al respecto Namakforoosh (2014), afirma: “Para llevar a cabo una investigación científica hay que realizar numerosas actividades. Unas en forma secuencial, otras en forma simultánea, y tomar varias decisiones en diferentes etapas de la investigación” (p. 59). Es importante resaltar que, el hacer investigación, se convierte en la vía expedita para generar cambios y transformaciones en todos los sistemas, en este caso particular a las organizaciones. Por tanto, la presente investigación se ubica como se mencionó en el enfoque cuantitativo de acuerdo con la perspectiva expuesta por Ñaupas (2018) este enfoque “se caracteriza por la aplicación del método científico y de acuerdo a cada ciencia métodos específico. Este enfoque utiliza técnicas y métodos de medición, hace uso de magnitudes y de la técnica de observación, así como el muestreo y el análisis estadístico...” (p.140) es decir que, la naturaleza de la investigación permitirá partir de una realidad que será conocida, reportada, explicada y predecible de manera cuantificable.

Así mismo, señala Hernández, Fernández y Baptista (2014), que los estudios cuantitativos: Intentan observar la interacción social o investigar detenidamente las percepciones y actitudes recíprocas de las personas que desarrollan roles interdependientes en un espacio

determinado. De esta manera el estudio de campo proporciona una imagen detallada y natural de las interrelaciones sociales de grupo (p. 185).

En este contexto, la investigación cuantitativa, permitirá recoger y analizar datos de la realidad desde variables, que serán medidas empleando la estadística como herramienta clave del proceso de análisis de los resultados. Se destaca que esta investigación es de alcance descriptivo, según Hernández (2014) busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, pretendió medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables objeto de estudio.

La investigación es no experimental, tal como lo indica Palella y Martins (2017): “...consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural” (p. 88). Es decir, se trató de tomar datos de interés directamente de la realidad, por parte de las investigadoras. Esta investigación tuvo en cuenta las siguientes fases:

Fase 1. La Revisión documental y análisis de modelos de gestión de conocimiento empleados principalmente en entidades del sector público.

Fase 2. Construcción y validación del instrumento aplicado en la Unidad de Control Interno de la Armada Nacional de Colombia.

Fase 3. Trabajo de campo para conocer el escenario actual de la Unidad de Control Interno en lo referente a la gestión del conocimiento.

Fase 4. Análisis de los datos recolectados mediante el empleo del software estadístico SPSS y Excel

Fase 5. Formulación de una propuesta del modelo de gestión del conocimiento acorde a

los resultados.

Población y muestra.

Tomando en consideración lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen la población como: “unidad de análisis que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados” (p.210). Por tanto, la población base de este proyecto estará conformada por el personal que labora en la Armada Nacional, funcionarios, entre oficiales, suboficiales, personal civil e infantes de marina profesionales, que trabajan en el departamento de control interno.

En este orden de ideas, se señala de Pérez (2004) que la muestra es un subconjunto de la población. En muchas ocasiones el número de elementos es muy grande para estudiar cada una de ellos, en estos casos se utiliza una muestra (p.249) A continuación, se aplicará la fórmula para cálculo de una muestra finita menor a 100.000 casos.

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n=es el tamaño de la muestra que se busca

N = Total de la población

Z= Parámetro estadístico que depende de N. Nivel de confianza

p = Probabilidad de que ocurra el evento (en este caso 0.50).

q = 1 – p. Probabilidad que no ocurra el evento

e = Error de estimación máximo aceptado.

En este caso N es el total de la población conformado por los 148 funcionarios de la dependencia de control interno de las Armada Nacional. Para calcular la muestra, es importante destacar que se manejará como margen de error el 5% para tener un nivel de confianza del 95%.

Sustituyendo la formula anterior:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 148 * 0.05 * 0.05}{(0.05)^2 * 147 + (1.96)^2 * (0.05 * 0.05)} =$$

$$n \cong 108$$

Por tanto, la muestra estará representada por 108 funcionarios de la dependencia de control interno.

Técnica de recolección de datos.

Las técnicas e instrumentos de recolección de información fueron seleccionados en pertinencia a los interrogantes formulados, al problema, los objetivos y el diseño de la investigación. Entendiéndose por técnica la forma particular e intangible de obtener datos e información, siendo el instrumento el medio material para obtener, registrar y almacenar la información, de acuerdo con Arias (2012), la encuesta es “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.70). Por tal motivo, la técnica seleccionada de acuerdo al diseño de esta investigación fue la encuesta, la cual condujo a la selección, desarrollo y uso del cuestionario como instrumento, al respecto Arias, señala que los instrumentos son: “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (2012, p.69). Los datos recabados con el instrumento, se sometieron al análisis haciendo uso de la estadística descriptiva, calculando frecuencias, porcentajes, elaborando tablas

y representaciones graficas de los mismos, haciendo uso del software Excel y el software estadístico SPSS.

En el desarrollo de la herramienta de recopilación de información se eligió el diseño propuesto por Likert. En este sentido, quien respondió la encuesta podía seleccionar entre cinco (5) casillas que correspondían a: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. Seguido a esto se desarrolla el cuestionario que está compuesto por cuarenta y un (41) preguntas, las cuales corresponden a las variables analizadas para medir la gestión del conocimiento.

Validez y Confiabilidad del Instrumento.

Validez. En lo que respecta a la validez, Landeau (2017) señala que se relaciona con: “...el grado en el que un instrumento proporciona datos que reflejen realmente los aspectos que interesan estudiar” (p. 81); en este caso, el cumplimiento de este requisito se llevó a través del procedimiento de juicio de expertos para Palella y Martins (2012) y tiene que ver con la selección de tres expertos o cinco expertos quienes revisarán el instrumento con la finalidad de mejorarlo. De acuerdo con este señalamiento, el instrumento cumplió con la validez de tres (03) profesionales, quienes revisaron en función de mejorar los 41 ítems del instrumento, para determinar su validez y se lograra posteriormente su aplicación.

Los expertos que realizaron esta tarea fue realizada por tres profesionales, una Ingeniera de Sistemas – MBA en Administración de Empresas, un Ingeniero Industrial Magister en Administración Financiera y una Docente Magister en Literatura Latinoamericana y del Caribe, quienes realizaron sugerencias a varias de las preguntas que se formularon inicialmente, recomendando por un lado unificar términos asociados a la función pública con el fin de emplear un lenguaje más adecuado que facilitara el diligenciamiento por parte de los funcionarios de la

dependencia. Adicionalmente los validadores sugirieron en algunas preguntas la delimitación de las preguntas al área objeto de estudio del presente trabajo y no dejarlas amplias que sugirieran referencia a cualquier dependencia de la Institución y realizaron observaciones sobre lo extenso del cuestionario.

Confiabilidad. El proceso de validez, permite la determinación de la confiabilidad que según tiene que ver con el grado de consistencia del instrumento, en este caso, se destaca que la confiabilidad se determinará a los 41 ítems de la encuesta por ser un instrumento de escala Likert. Se empleó fórmula estadística del Alpha de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

α = Coeficiente de Alfa de Cronbach.

k = Número de ítems.

1 = Constante.

$\sum S_i^2$ $_{ki=1}$ = Sumatoria de varianzas de los ítems.

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

Sustituyendo la fórmula anterior.

$$\alpha = \frac{41}{40} * \left[1 - \frac{22,6}{321,5} \right] = 0,95$$

Por lo tanto, de lo anterior podemos señalar que el instrumento tiene una confiabilidad muy alta de acuerdo a la tabla 1.

Tabla 1

Criterio de confiabilidad del instrumento

Criterio de confiabilidad del instrumento	
RANGO	MAGNITUD
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 A 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Landeau (2017)

Operacionalización de variables. En el análisis de gestión del conocimiento se buscó la construcción de un modelo que sirva para transformar el conocimiento individual en un conocimiento organizacional. Para ello, se propusieron como variables la gestión de calidad, por medio de acciones que sirvan gestionar de forma óptima el conocimiento en la organización, tomando en cuenta lo contemplado para la gestión de la función pública. Cultura organizacional, desde una perspectiva colaborativa que favorezca los procesos, para incrementar el capital intelectual de la organización. Capital humano como eje del desarrollo del conocimiento y finalmente la Innovación y el uso de las tecnologías y la información proyectando un modelo de gestión creativo transversal que permita a las organizaciones apoyarse en su talento humano y en la tecnología y que considere los cambios y transformaciones de los procesos, para alcanzar la construcción de la sociedad del conocimiento en la organización.

Tabla 2

Operacionalización de Variables

VARIABLE	INDICADOR	ÍTEMS
Gestión de calidad	Pertinencia	2,9,17
	Autocontrol	3,12,18
	Autorregulación	13
	Autogestión	11,14
	Limitaciones	20,21,23.
Cultura Organizacional	Motivación	1,6
	Política Institucional	5,15,16,23,24,25,26
	Flexibilización y Toma de decisiones	7, 8
Capital humano	Personal clave	10, 27, 28,20
	Disposición del personal	4, 19,30
	Planes de formación	22, 31,32
Innovación, Tecnologías de la Información y Comunicación	Eje transversal	33,34
	Iniciativa y Cooperación	39,37,35
	Pertinencia, transferencia y Optimización	36, 38, 40 y 41

Fuente: Las autoras

Modelos de Gestión de Conocimiento: Revisión Teórica

A continuación, se presentan investigaciones a nivel de Maestría efectuadas sobre la gestión del conocimiento, las cuales permiten un acercamiento global de la intención del trabajo para ir entramando de forma sistemática la tesis y con ello, dar respuesta a los objetivos planteados desde la vinculación que tiene con la metodología que se aspira tener como referencia.

Monteverde Oviden, Edson Yair (2021), desarrolló en la Universidad César Vallejo de Perú, la tesis titulada “Propuesta de sistema de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral de Petromont, Talara”. Fue un trabajo investigativo que se enfocó en proponer un sistema de gestión del conocimiento que permitiera mejorar el rendimiento laboral de la empresa Petromont, Talara 2021. Para alcanzar el objetivo formulado empleo una metodología de investigación con un enfoque mixto, de tipo aplicada y con un diseño no experimental de tipo propositiva. En lo que refiere a los instrumentos por medio de los cuales se llevó a cabo la recolección de datos, en el ejercicio del enfoque cuantitativo procedió a realizar una encuesta a doce empleados que se desempeñaban en niveles gerenciales y en la ejecución del enfoque cualitativo se desarrolló una entrevista al Gerente General y Superintendente de Administración, con el fin de obtener información relacionada con la gestión del conocimiento y el desempeño laboral. Al término de la investigación concluyó que Petromont no cuenta con procesos convergentes y sistematizados que permitan la generación del conocimiento organizacional, tiene establecidas herramientas que han logrado una mejora en las capacidades de sus trabajadores, pero estos no funcionan de manera combinada sino de forma aislada y no son consistentes, impactando de forma negativa en el desempeño laboral. Por tal razón, se propone un sistema de gestión de conocimiento basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi, uno

de los más difundidos y utilizados por su facilidad de implementación y adaptabilidad a cualquier tipo de organización.

La investigación realizada por Monteverde, guarda estrecha relación con el proyecto de investigación, debido a que tiene como objeto de estudio la gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral, destacando que un modelo de gestión podrá coadyuvar al desarrollo del proceso administrativo de una organización, de forma eficiente y efectiva.

Galvis, L. (2020), en la Universidad de Antioquia, Colombia, presentó como tesis de Maestría una investigación titulada “Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el área de formación del Programa Integración de Tecnologías a la Docencia de la Universidad de Antioquia”. La autora destaca que esta investigación tuvo como objetivo la construcción de un modelo efectivo de gestión del conocimiento para el Programa Integración de Tecnologías, acorde a los requerimientos del área de formación de sus usuarios, enfocado en el cumplimiento de objetivos y en el mejoramiento de procesos. Este trabajo fue desarrollado con un enfoque cualitativo y está compuesto por una verificación de la teoría, así como la documentación existente para la gestión de dicho programa.

Esta revisión inicial proporcionó realizar una formulación de categorías que condujeron a la estructuración de dos tipos de entrevistas, una para el personal que conformaba el área de formación de usuarios del programa y otra para los expertos. Posteriormente, con los resultados que arrojó el análisis de los datos, se procedió a formular un diagnóstico y a definir los componentes que se requerían incluir dentro del modelo a diseñar. Como resultado, se concluyó que cada institución tiene unas particularidades que encauzan como es la forma más favorable para gestionar el conocimiento según su función, necesidades y objetivos. Para que el modelo sea viable, además de contar con recursos tecnológicos y comunicacionales, es importante que la

organización tenga una estructura organizacional y una cultura para el aprendizaje, que facilite el trabajo en red y el aprovechamiento del conocimiento.

La investigación de Galvis, se articula a la propuesta que se está gestando desde su contexto que es el colombiano, lo que permite hacer una vinculación en pro de generar acciones significativas para innovar desde los espacios corporativos nacionales, con ideas que fortalezcan las instituciones del estado.

Alcívar, M. (2020) realizó en la Universidad Laica Eloy Alfaro (Uleam) de Ecuador. La investigación se tituló: “Talento Humano y la Gestión del Conocimiento en las Microempresas”. Esta investigación tuvo como objetivo realizar un análisis de la gestión del conocimiento según Valhondo (2003) considerando los fundamentos de los cuatros procesos de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999), y como favorecían el talento humano de la microempresa ecuatoriana con las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Sin lugar a dudas, uno de los factores clave de las microempresas es su talento humano y existe una relación directamente proporcional entre la capacitación de los trabajadores y su eficiencia en aspectos relacionados con rentabilidad, productividad y competitividad. Esta investigación fue documental siguiendo los principios del método hermenéutico, mediante el cual se realiza una revisión literaria con un análisis del contenido y empleando una metodología de tipo cualitativo. Esta construcción teórica buscó que se trabajara en lograr las metas y objetivos de la microempresa; multiplicar las capacidades del personal por medio de una estrategia mediante la cual constantemente se da y recibe conocimiento y se promueve la innovación como un proceso de desarrollo continuo. Al culminar con la investigación se llegó a la conclusión que la gestión del conocimiento es posible aplicarla a las microempresas, y que no es de uso exclusivo para grandes empresas.

Alcivar (2020), en su investigación realizada en Ecuador, hace que converja con las autoras de este proyecto, en cuanto a que el triunfo de una microempresa, organización o institución depende del talento humano, mientras más capacitados mayor será la eficiencia en rentabilidad, productividad y competitividad, de allí que, la gestión del conocimiento puede incidir satisfactoriamente desde las estructuras propias de cada institución.

Bello, D. (2017) en la Universidad de Carabobo- Venezuela, desarrolló el Trabajo de Maestría en administración de empresas mención: gerencia, titulado “la gestión del conocimiento en empresas comerciales del sector médico quirúrgico en el estado Carabobo”. elementos para un modelo. Esta investigación formuló como objetivo general: proponer los elementos de un modelo de gestión del conocimiento para la innovación en empresas comerciales del sector médico quirúrgico en el Estado Carabobo. Para su desarrollo se enmarcó en la ejecución de un proyecto factible, respaldada con una investigación de campo, empleando un diseño descriptivo, transaccional y no experimental. Para la recolección de datos empleó como técnica la realización de encuestas y como instrumento para recopilar información, uso un cuestionario dirigido a 32 Gerentes de empresas comerciales del sector médico quirúrgico en el estado Carabobo. Esta investigación determinó que los conocimientos de los trabajadores no son considerados innovadores, la existencia de una ausencia de comunicación que afecta gestión del conocimiento, debilidades en el conocimiento de estrategias, misión, valores y normas, así como la falta de mecanismos para compartir valores. Adicionalmente concluyó que el deficiente trabajo en equipo impedía compartir conocimientos, implicando que no se cuenten con valores que finalmente impactan de forma negativa la gestión de conocimiento.

Así mismo, se evidenció que la no existencia de socialización conducía a la ausencia de creación de conocimiento explícito el cual generalmente se construye cuando se comparte una

cultura por parte de las personas, así como cuando se dan experiencias efectivas previas de trabajo. Otra de las conclusiones apuntaba a como la poca importancia que se le da a la innovación, la investigación y el desarrollo, influía en la ausencia de modificaciones y mejoras en los procesos operativos, puestos de trabajo y responsabilidades, que no permitían que se incluyeran mejores prácticas del sector de manera continua y una retroalimentación positiva a los clientes.

La investigación de Bello, se vincula con el proyecto por indagar sobre la gestión del conocimiento y sobre su metodología cuantitativa, lo que permitirá contrastar desde otros contextos como el venezolano articular acciones para construir una propuesta que se ajuste a los cambios y transformaciones de las organizaciones desde el uso de la tecnología como recursos mediadores del proceso.

A partir del marco teórico del presente trabajo y la revisión de antecedentes de proyectos alineados con los objetivos de la presente investigación se aprecia en la Tabla 3 las principales características de los modelos analizados.

Tabla 3
Análisis comparativo modelos gestión del conocimiento

Modelo	Autor	Principales características de los modelos
Modelo Integrado Situacional	Riesco (2004)	Considera lo cultural y el liderazgo. Igualmente, toma en consideración las Tics, las redes sociales y los grupos que dentro de la organización desarrollan el trabajo colaborativo
Modelo de gestión tecnológica del conocimiento	Paniagua y López (2007)	Este modelo requiere el conocimiento de los integrantes de la organización, el desarrollo de una cultura que garantice la transferencia de ese conocimiento, la infraestructura que es importante para determinar el cumplimiento de las metas, así el conjunto de estrategias y recursos externos.

Modelo holístico	Angulo y Negrón (2008)	El modelo incluye el proceso de socialización. El modelo destaca los valores y los elementos motivacionales. También incluye el innovar, la competencia y la productividad, que son elementos que dependen significativamente del proceso de socialización que debe darse en cada organización.
Modelo organizacional	Daft (2010)	Este modelo enfatiza en la cultura organizacional y en la cultura individual que permita de forma innovadora e integradora el desarrollo de los procesos. También interviene en el capital intelectual para compartir el conocimiento.
Modelo de gestión multidisciplinario.	Geisler y Wickramasinghe (2015).	Enfoque multidisciplinario. Donde incluye identificación del conocimiento, captura, recolección, organización, indexación, almacenamiento, integración, recuperación y distribución.
Modelo de gestión del conocimiento Universidad de Antioquia	Galvis, L. (2020).	El modelo requiere: recursos tecnológicos y comunicacionales además de contar con una estructura organizacional y una cultura para el aprendizaje, que facilite el trabajo en red y el aprovechamiento del conocimiento.
Talento Humano y la Gestión del Conocimiento en las Microempresas	Alcívar, M. (2020)	Elemento relevante en el modelo es el talento humano para obtener rentabilidad, productividad y competitividad. Además, promueve la innovación como un proceso de desarrollo continuo.
Gestión del conocimiento en empresas comerciales	Bello, D. (2017)	Es relevante en la gestión del conocimiento: los conocimientos de los trabajadores, la comunicación, mecanismos para compartir valores, trabajo en equipo, la innovación, la investigación y el desarrollo.

Fuente: Las autoras

Diagnóstico de la Gestión de Conocimiento en la Unidad de Control Interno de la Armada Nacional

En este capítulo se realiza el análisis de resultados, detallando las distintas operaciones a las que se someterán los datos recabados, para tabularlos y codificarlos en relación con las variables objeto de estudio. En este contexto, se apoya la investigación en lo expresado por Arias (2012), al afirmar que las técnicas de procesamiento y análisis de datos es donde “se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso” (p.11).

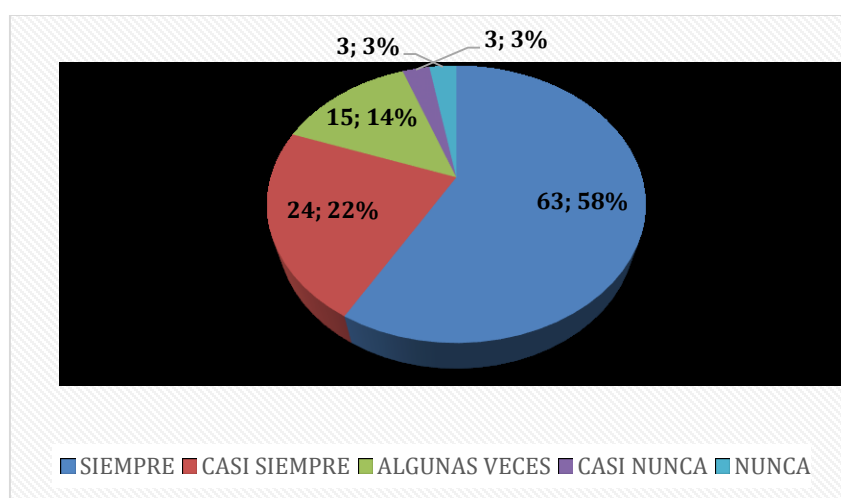
Los datos recabados con el instrumento, se sometieron al análisis haciendo uso de la estadística descriptiva, calculando frecuencias, porcentajes, elaborando tablas y representaciones graficas de los mismos, haciendo uso del software Excel y el software estadístico SPSS.

Análisis por Pregunta de la Variable Gestión de Calidad

Indicador Pertinencia y Talento Humano.

Figura 12

Oportunidad para transmitir los conocimientos

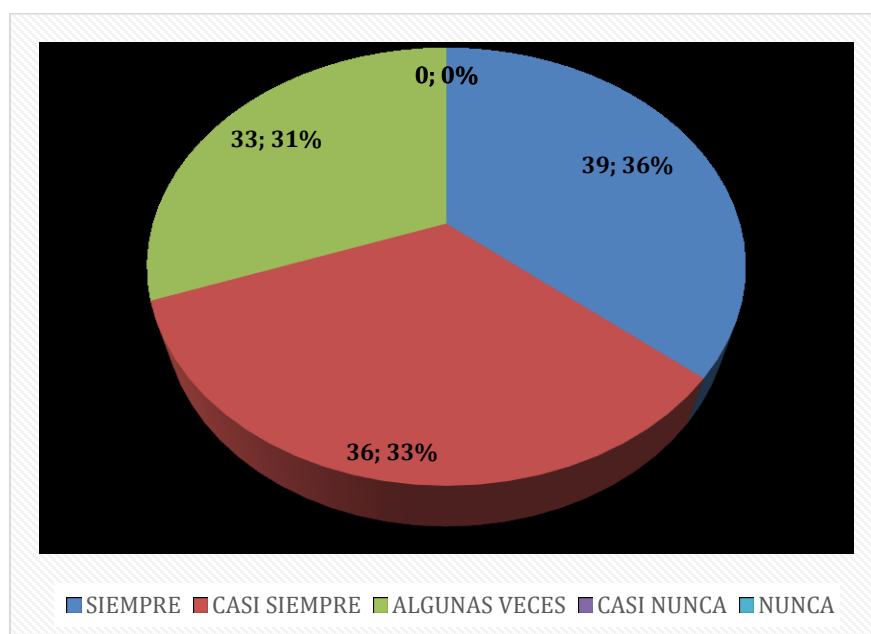


Fuente: Las autoras.

En el análisis a la pregunta de la oportunidad en la trasmisión de los conocimientos, un 58% de los funcionarios encuestados tiene una percepción positiva frente a la misma, un 22% opina que casi siempre esta transferencia de conocimiento se realiza en el momento adecuado, mientras que un 14% piensa que esto ocurre en algunas ocasiones y un 3% contestó que esto casi nunca y nunca ocurre. Este resultado evidencia que, si bien la Armada Nacional no tiene implementado un modelo de gestión de conocimiento, existen herramientas que hacen que se dé una trasmisión de la información que hace que se tenga una percepción de que es oportuna para el desempeño de las labores.

Figura 13

Preocupación de la Institución por capacitar al personal.



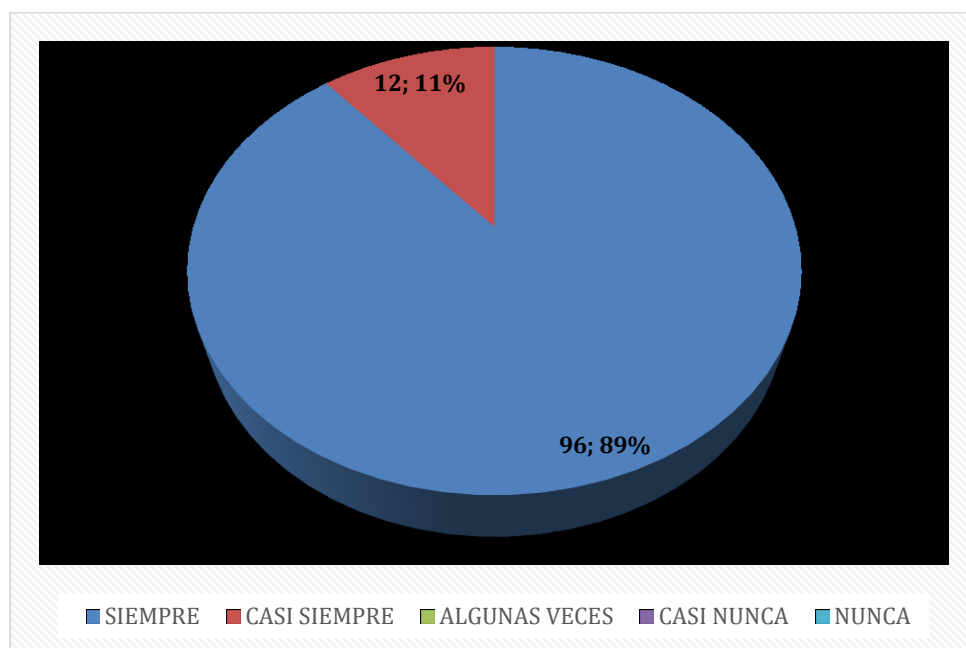
Fuente: Las autoras

Los resultados a la pregunta relacionada con la preocupación por capacitar al personal, arrojaron una distribución muy equitativa en las respuestas de siempre, casi siempre y algunas veces, lo que puede indicar que no es claro para los funcionarios el interés que tiene la alta

dirección en su formación académica, por lo cual estará dentro de las variables a fortalecer dentro del modelo que se propondrá para una gestión adecuada del conocimiento.

Figura 14

Compromiso para las Competencias Laborales



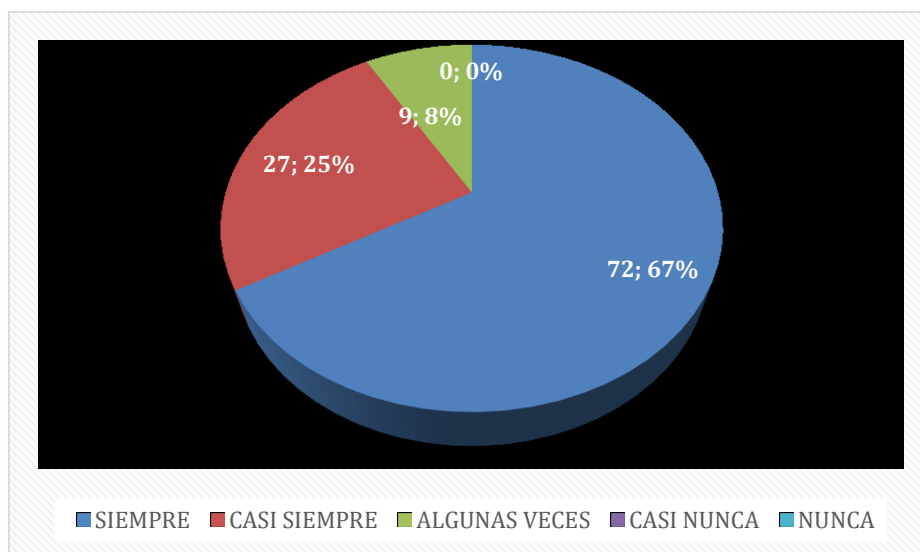
Fuente: Las autoras

La respuesta a la pregunta sobre si los funcionarios asumen con compromiso las competencias laborales es determinante en que siempre es así, lo cual puede estar fundamentado en el sentido del deber que tienen los encuestados considerando que la población objeto de este trabajo fue personal principalmente militar. Así mismo se puede concluir que se evidencia un alto de funcionarios que están dispuestos a asumir los cambios que se requieran para el mejoramiento de la institución con el fin de disminuir los riesgos que se generan de manera constante en el traslado de personal lo guarda estrecha relación con la presente investigación.

Indicador Autocontrol

Figura 15

Aporte del Conocimiento a la eficiencia en el desarrollo de los procesos.

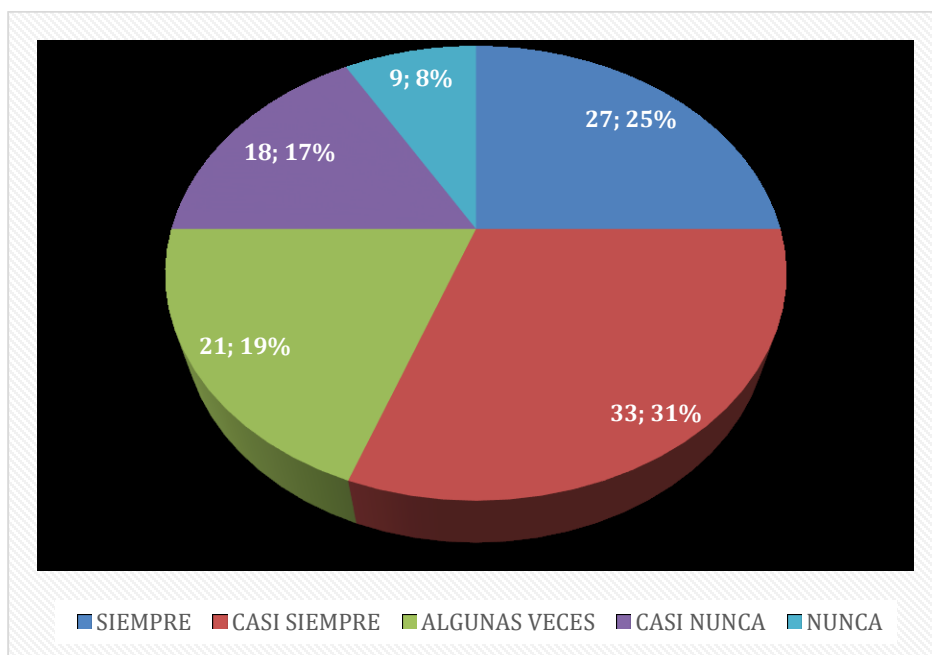


Fuente: Las autoras

El personal que labora en la Unidad de Control Interno considero en un 67% que los conocimientos adquiridos aportan de manera significativa al desarrollo de los procesos institucionales, esto puede deberse al carácter estratégico que tiene esta dependencia al tener como función la evaluación de la gestión y el aporte a la mejora continua.

Figura 16

Programas para manejo de emociones negativas

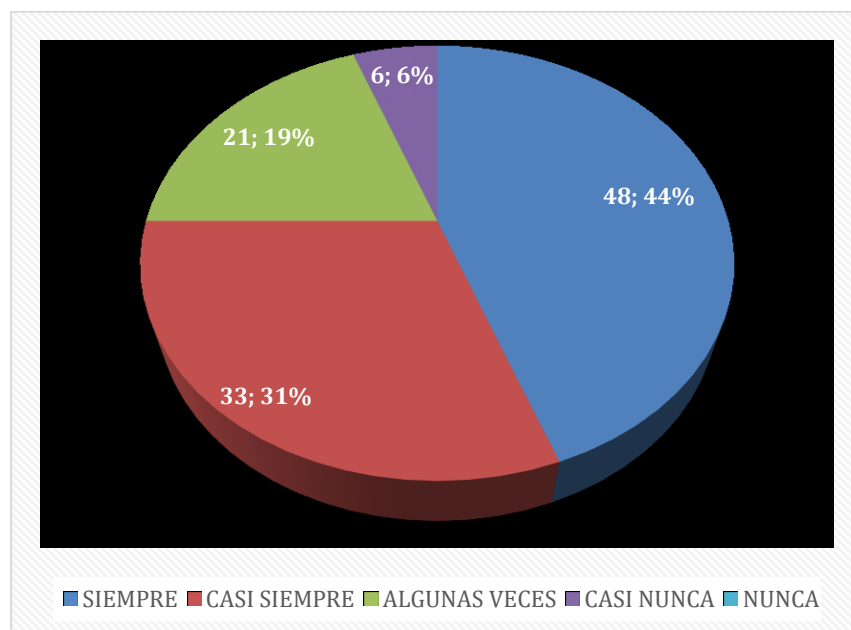


Fuente: Las autoras

En las respuestas dadas por los funcionarios a esta pregunta relacionada con el manejo de las emociones negativas se evidencian debilidades en los servicios de orientación que brinda la Institución, al contestar un 8% que no se cuenta con este tipo de servicios, un 17% casi nunca, un 19% algunas veces, un 31% casi siempre y un 25% siempre.

Figura 17

Uso del proceso de rendición de cuentas para observar su gestión

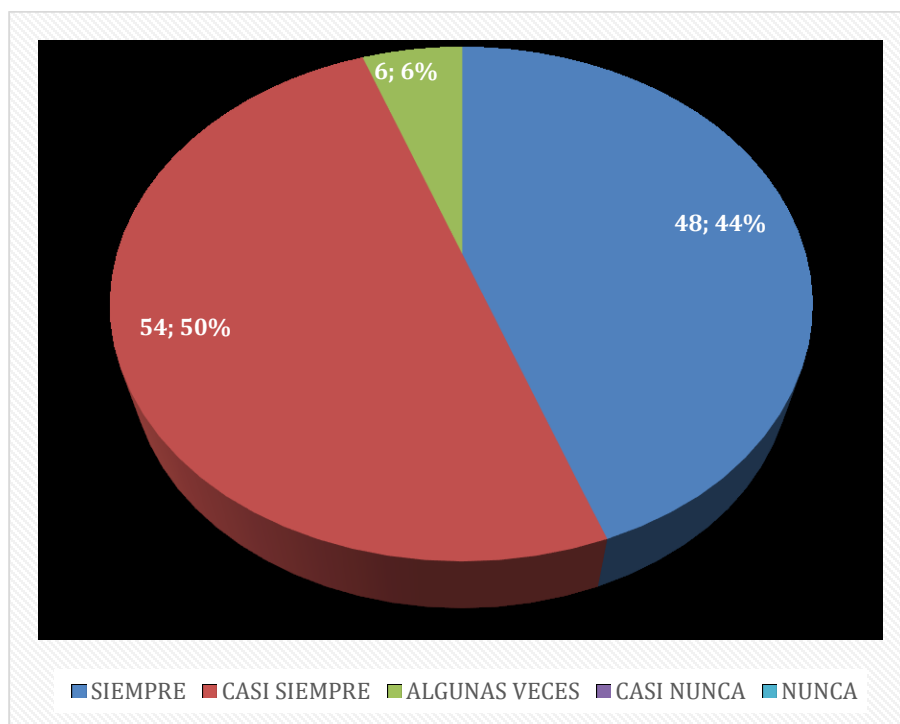


Fuente: Las autoras

Las respuestas relacionadas con el uso de la rendición de cuentas, son favorables hacia la realización de estas actividades, contestando un 44% que siempre utiliza esta herramienta como un mecanismo para observar su gestión y un 31% casi siempre lo realiza. Un 19% algunas veces emplea esta estrategia y 6% casi nunca lo hace. Esta actividad es una de las obligaciones legales de las Entidades del Estado, sin embargo, se observa que su realización puede estar presentando debilidades al no ser de conocimiento de todo el personal o al no ser realizada por todas las dependencias.

Figura 18

Capacidad para controlar emociones en beneficio de todos



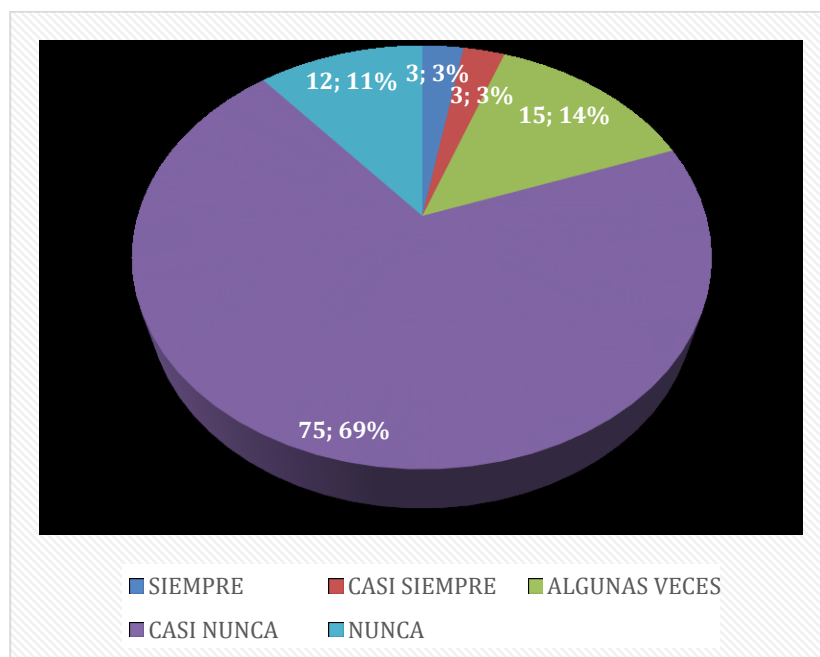
Fuente: Las autoras

En la pregunta relacionada con el manejo de las emociones en beneficio de todos los miembros de la Institución los encuestados respondieron en un 50% que casi siempre lo hacen y un 44% que siempre tienen un control adecuado de ellas. Esto puede darse considerando las campañas de fortalecimiento del carácter realizadas en el ámbito de las Fuerzas Militares y que indispensable para el desarrollo de las labores propias de estas Instituciones.

Indicador Autogestión

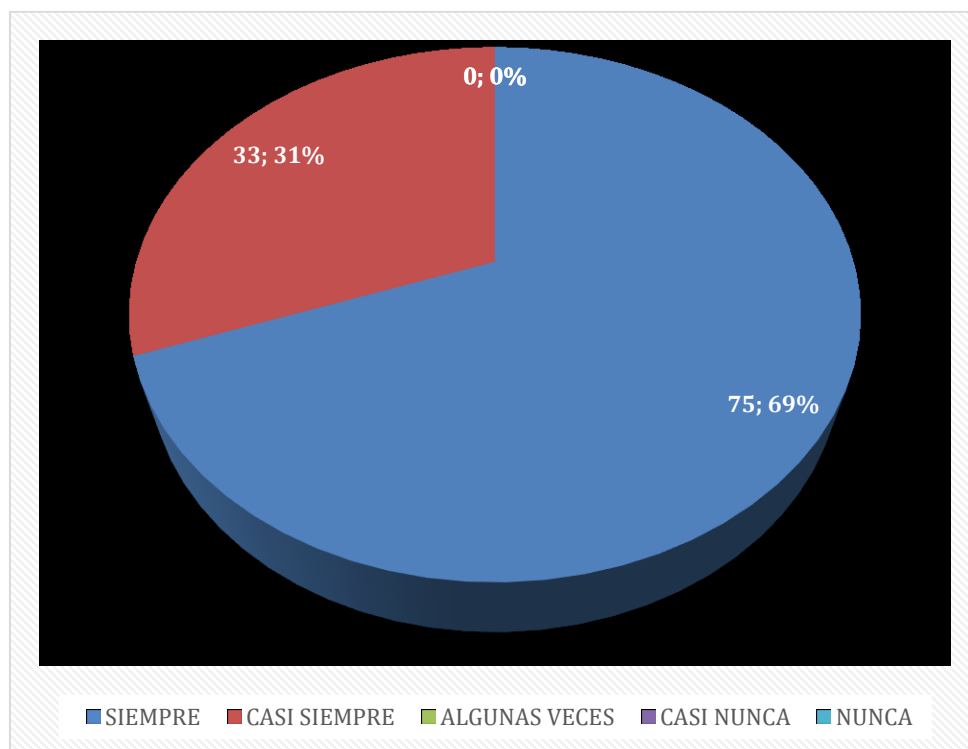
Figura 19

Dificultad para resolver problemas



Fuente: Las autoras.

Frente a la pregunta relacionada con la dificultad para resolver problemas, se evidenció que un 69% no presenta inconvenientes para afrontar novedades que se le presenten en su área de trabajo, lo cual es un indicador positivo de la autogestión que realizan los funcionarios que laboran en la unidad de control interno de la Institución. Sin embargo, vale la pena observar que un 14% considera que algunas veces presenta dificultades para enfrentar obstáculos en sus funciones, lo cual será un aspecto relevante a verificar en el diseño de modelo de gestión del conocimiento.

Figura 20*Habilidad para resolver situaciones*

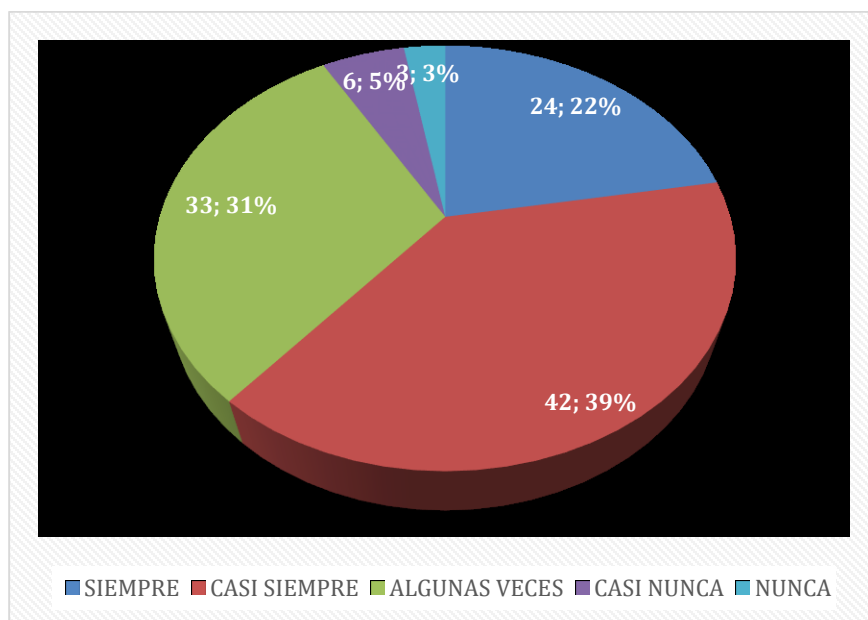
Fuente: Las autoras

La habilidad para resolver situaciones es un aspecto relevante en la gestión de cualquier proceso y los encuestados tienen claro este aspecto al considerar un 69% que siempre tienen habilidad para realizar esta tarea y un 31% casi siempre, lo cual es un indicador que el personal siente que realiza una toma de decisiones oportuna y acertada.

Indicador Limitaciones

Figura 21

Traslados como un aspecto a mejorar



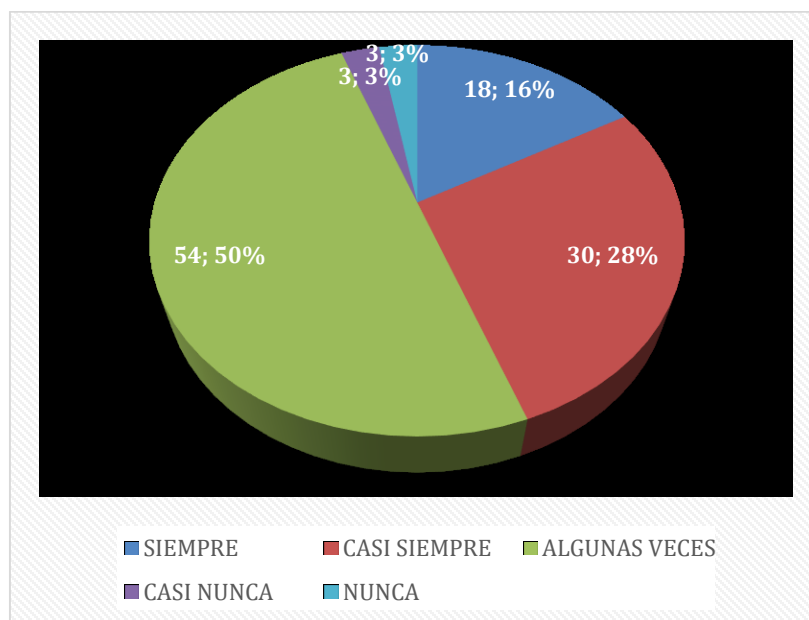
Fuente: Las autoras

Al analizar el traslado de personal, ante la gestión interna, podemos evidenciar que con una votación de 42 encuestados que corresponden al 39% por el casi Siempre y 33 encuestados que corresponden a un 31% por el algunas veces y 24 encuestados que corresponden a un 22% por el siempre, es notable la afectación que se genera en este aspecto ante la institución.

En minoría se observa que 3 encuestados que corresponden al 3% consideran que los traslados no son uno de los aspectos a mejorar y 6 encuestados que corresponden al 5% que casi nunca ocurre.

Figura 22

Improvisación a consecuencia de los traslados de personal



Fuente: Las autoras

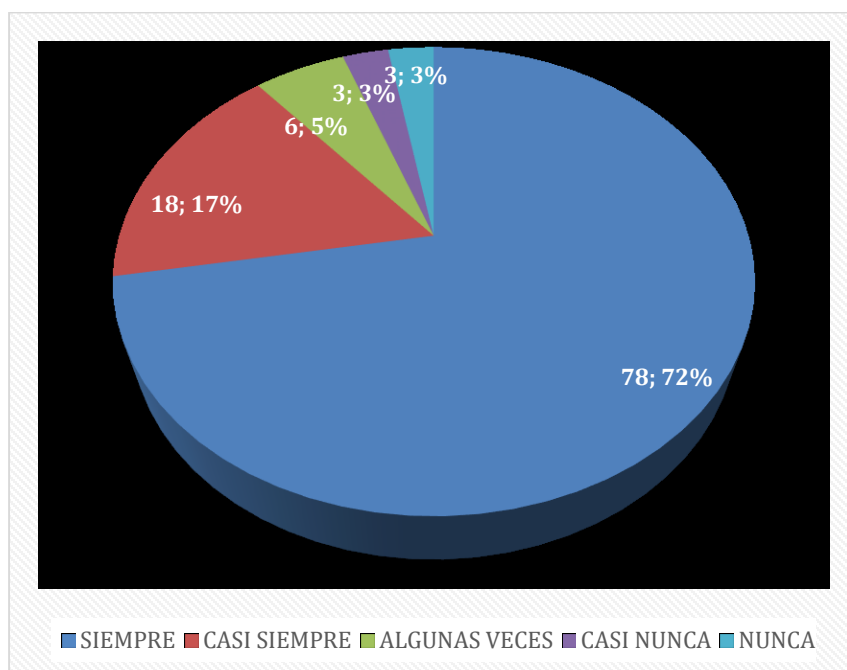
Frente a si la ausencia de gestión del conocimiento puede generar que se improvise en la realización de las diferentes actividades al ocurrir traslados de personal, se evidenció que con 54 encuestados que corresponden a un 50% opinan que esto ocurre algunas veces y 30 encuestados que corresponden a un 28% respondieron casi siempre, lo que nos lleva a afirmar que el personal de funcionarios de la Unidad de Control Interno considera que al tener una rotación permanente de personal y no existir unas actividades claras para la transmisión de conocimiento, se realizan las tareas propias de la dependencia acuerdo el criterio de cada funcionario.

Análisis por Pregunta de la Variable Cultura Organizacional

Indicador: Motivación

Figura 23

Interés en apropiarse nuevos conocimientos generados dentro de la Institución



Fuente: Las autoras

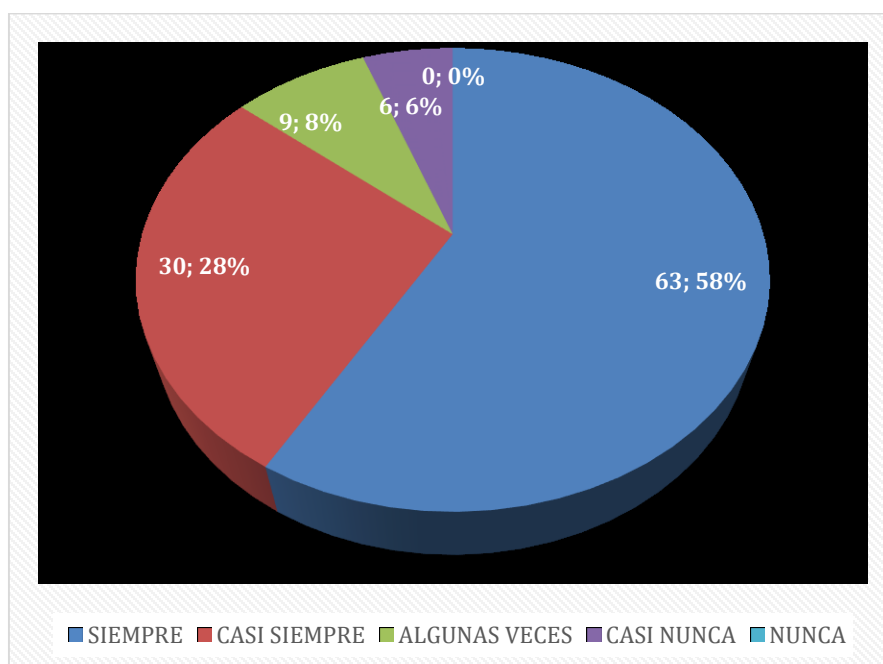
Al analizar el interés de los encuestados por apropiarse de los nuevos conocimientos generados dentro de la institución podemos observar que 78 de los encuestados que corresponden a un 72% respondieron que siempre tienen empeño porque sea así, mientras que 18 de los encuestados que corresponden a un 17% respondieron casi siempre, y en porcentajes muy bajos las respuestas fueron de casi nunca, nunca y algunas veces con un 3% para las dos primeras

opciones y un 5% para la última. Lo anterior nos evidenció la existencia de interés mayoritario de los encuestados en apropiarse de nuevos conocimientos generados dentro de la institución.

Indicador: Motivación.

Figura 24

Motivación como aspecto importante para la formación del personal



Fuente: Las autoras

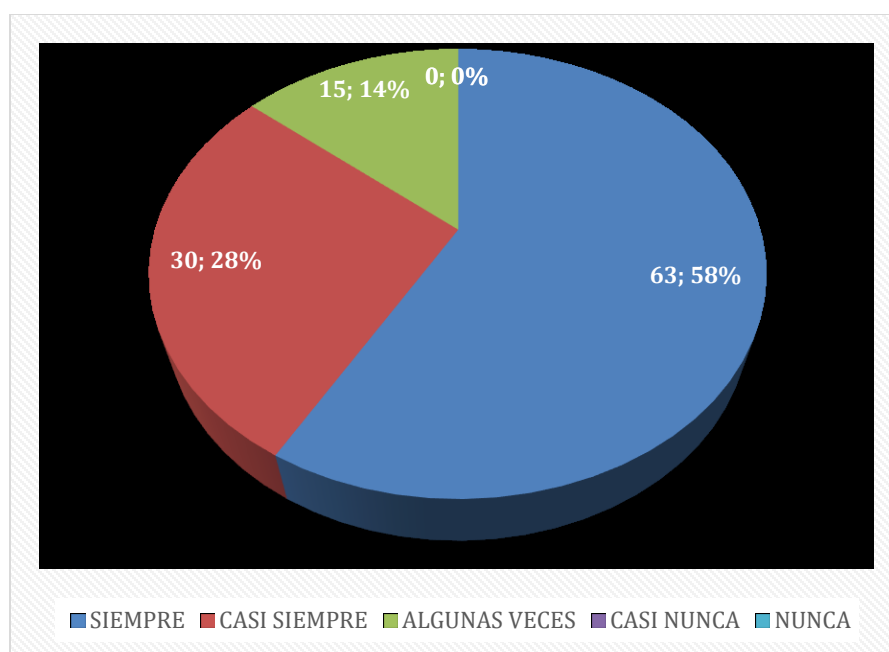
Frente a la motivación como aspecto importante para la formación del personal, podemos observar que 63 de los encuestados que corresponden a un 58% indican “Siempre”, y 30 de los encuestados que corresponden al 28% responden “Casi Siempre” dejando en bajos porcentajes “Algunas veces” con 9 encuestados que corresponden al 8% y “Casi nunca” con 6 encuestados que corresponden al 6%, evidenciando en gran porcentaje la motivación como aspecto importante en la formación. La motivación es un aspecto importante en el proceso de formación de personal, ya que promueve la habilidad de resolver situaciones dentro de su campo laboral,

por otra parte, inspira el respeto hacia las normas de convivencia y una mayor disposición del personal para compartir el conocimiento.

Indicador: Política Institucional

Figura 25

Aplicación de métodos y procedimientos en la Institución



Fuente: Las autoras

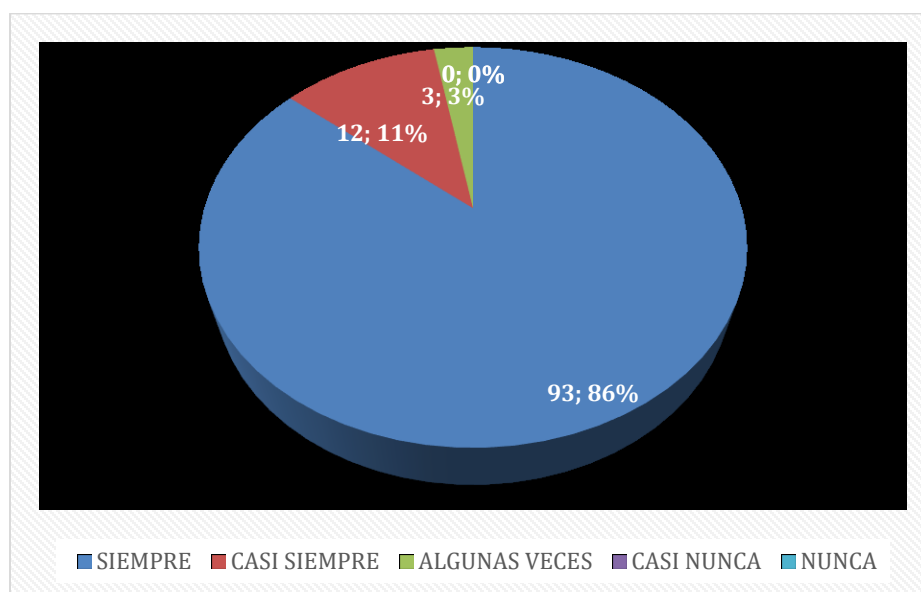
En la aplicación de Métodos y procedimientos al interior de la institución podemos evidenciar que 63 de los encuestados que corresponde a un 58% respondieron que siempre son utilizados de manera participativa y 30 encuestados que corresponden a un 28% respondieron casi siempre, quedando la respuesta algunas veces con 15 encuestados que corresponden al 14% como la más baja, lo que nos lleva a analizar la necesidad de fortalecer la gestión de los procesos

en aspectos relacionados con los métodos y procedimientos que están establecidos para la adecuada gestión de los procesos de la institución.

Indicador: Política Institucional

Figura 26

Promover normas de convivencia en la Institución



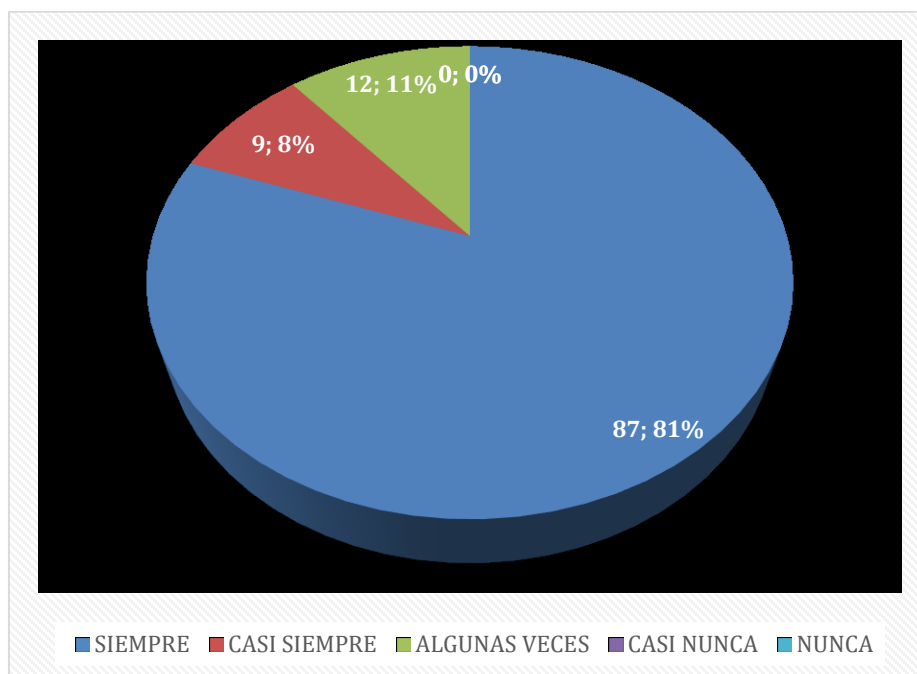
Fuente: Las autoras

Los resultados a la pregunta sobre la promoción de normas de convivencia consideramos es muy acorde al tipo de Institución objeto del análisis y sus directrices castrenses de cumplimiento del deber, es así como se evidencia que un 86% de los encuestados consideran que siempre se realizan actividades que permiten fortalecer las normas de convivencia y un 11% consideran que casi siempre esto ocurre.

Indicador: Política Institucional.

Figura 27

Necesidad de establecer políticas, normas y controles para evitar riesgos



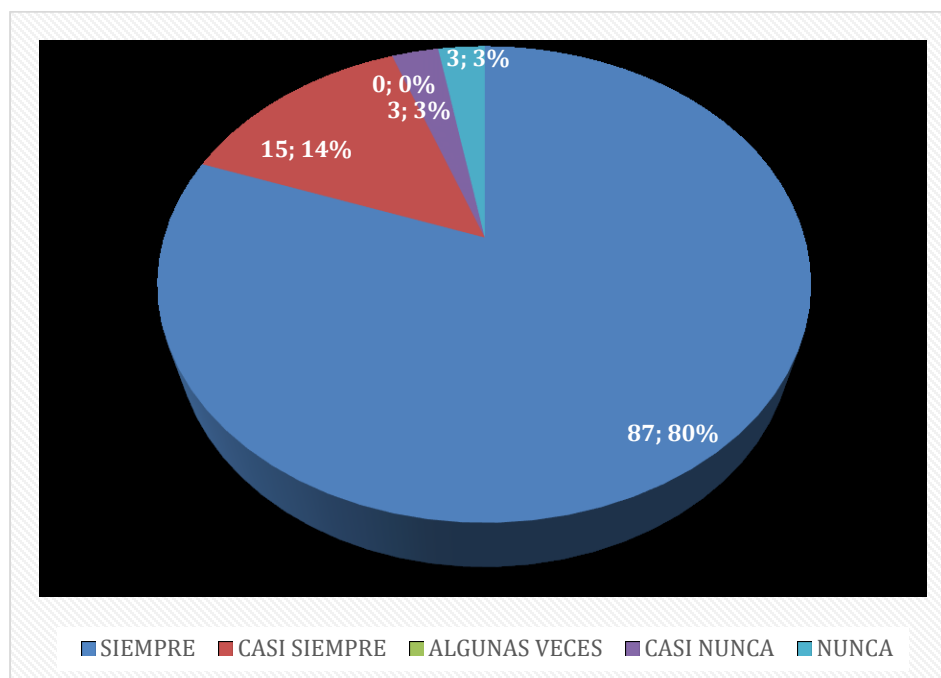
Fuente: Las autoras

El tratamiento de los riesgos es una de las actividades clave de los procesos en la gestión de las Entidades tanto públicas como privadas y se evidencia que eso lo tienen presente los funcionarios de la Armada Nacional, quienes, a la pregunta sobre la necesidad de establecer políticas, normas y controles para evitar la ocurrencia de estos, consideraron que siempre es necesario en un 81%, casi siempre un 8% y algunas veces un 11%.

Indicador: Política Institucional.

Figura 28

Preparación de nuevos relevos para garantizar la transferencia del conocimiento



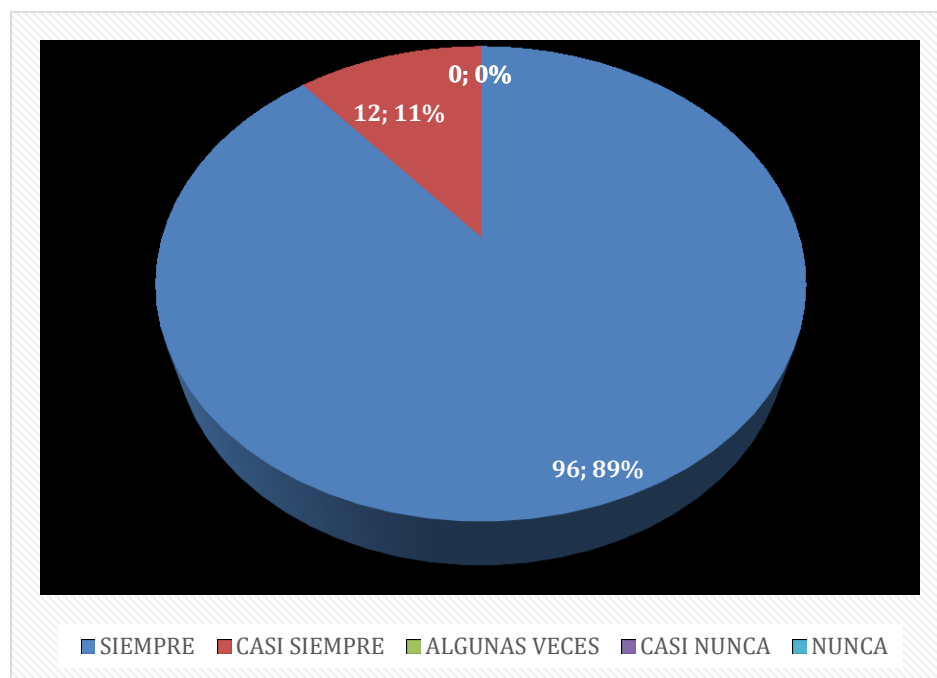
Fuente: Las autoras

Frente a la preparación de nuevos relevos para garantizar la transferencia del conocimiento, se evidenció que un 80% de los encuestados, respondió que siempre se deben formar funcionarios que sumen a la tarea de transferir el conocimiento, un 14% considero que casi siempre y dejando en porcentajes muy bajos casi nunca y nunca, con un 3% para cada una de estas opciones. Con las respuestas dadas por los funcionarios se puede inferir que estos perciben que los conocimientos adquiridos en el área de control interno de la Armada Nacional aseguran la eficiencia en el desarrollo diario de los procesos institucionales.

Indicador: Política Institucional.

Figura 29

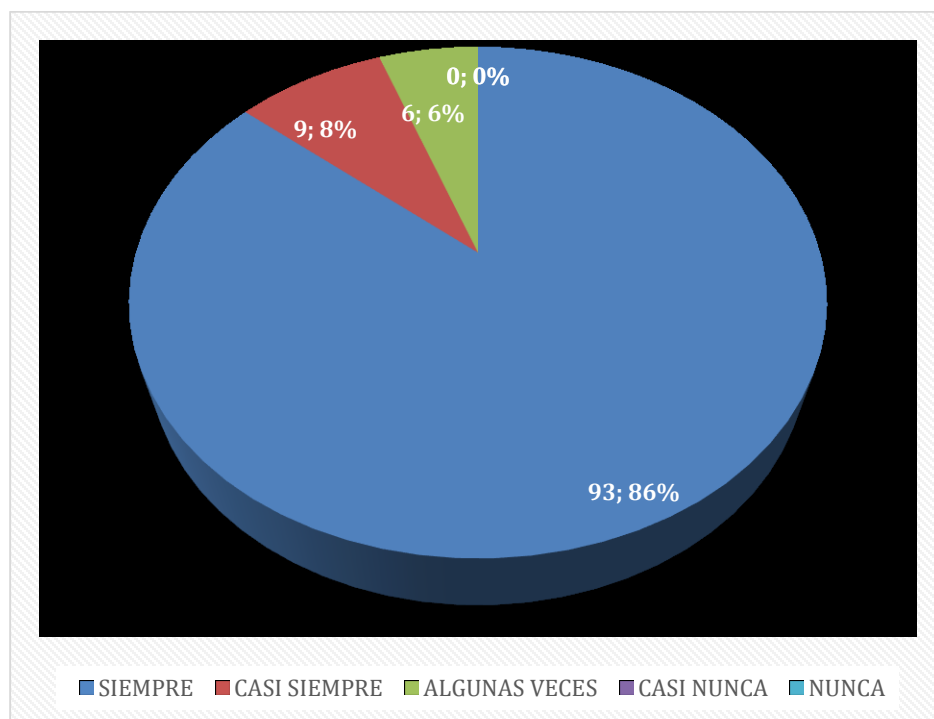
Necesidad de promover la difusión de Información para orientar los procesos



Fuente: Las autoras

Podemos observar que ante la pregunta de si opinaban que era necesario promover la difusión de información para orientar la gestión de los procesos, del total de la muestra, 96 encuestados que corresponden al 89% respondieron que siempre es imperioso que esto ocurra y 12 de los encuestados que corresponden a un 11% respondieron casi siempre. Estos resultados nos orientan hacia uno de los criterios más relevantes a considerar dentro del modelo como lo es el manejo de la información dentro de la Institución como aporte a la ejecución de los procesos.

Indicador: Política Institucional.

Figura 30*Generación de Canales de comunicación*

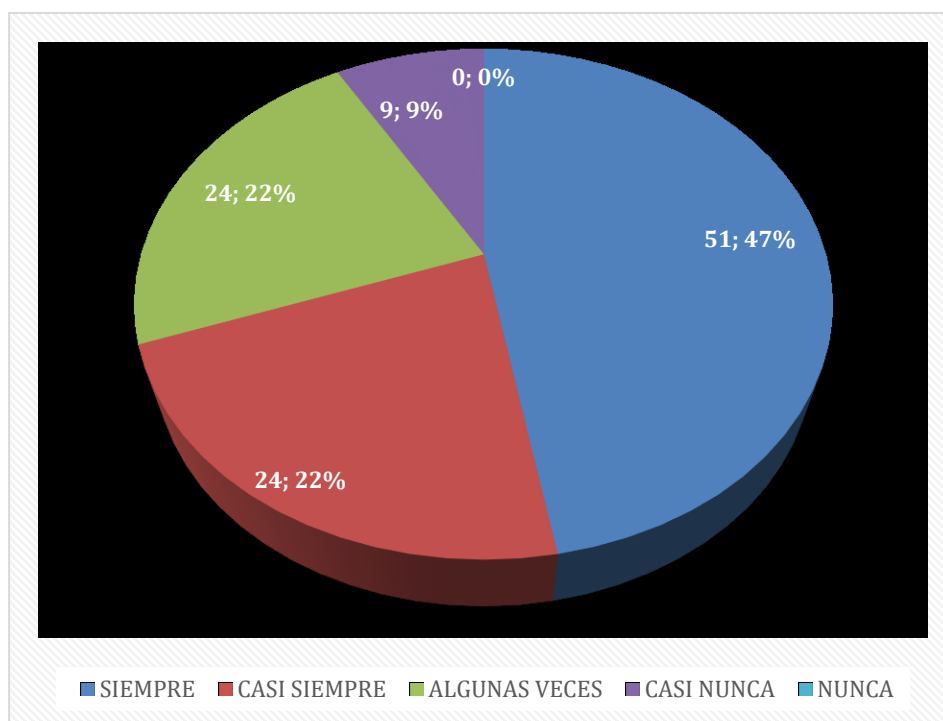
Fuente: Las autoras

Frente a la generación de canales de comunicación para promover la gestión del conocimiento, podemos evidenciar que 93 de los encuestados que corresponden a un 86% responden “Siempre” y 9 de los encuestados que corresponden al 8% responden “Casi siempre”, dejando con un mínimo porcentaje “Algunas veces” con 6 de los encuestados que corresponde al 6%. Lo que nos confirma la necesidad de generar nuevos canales de comunicación.

Indicador: Política Institucional.

Figura 31

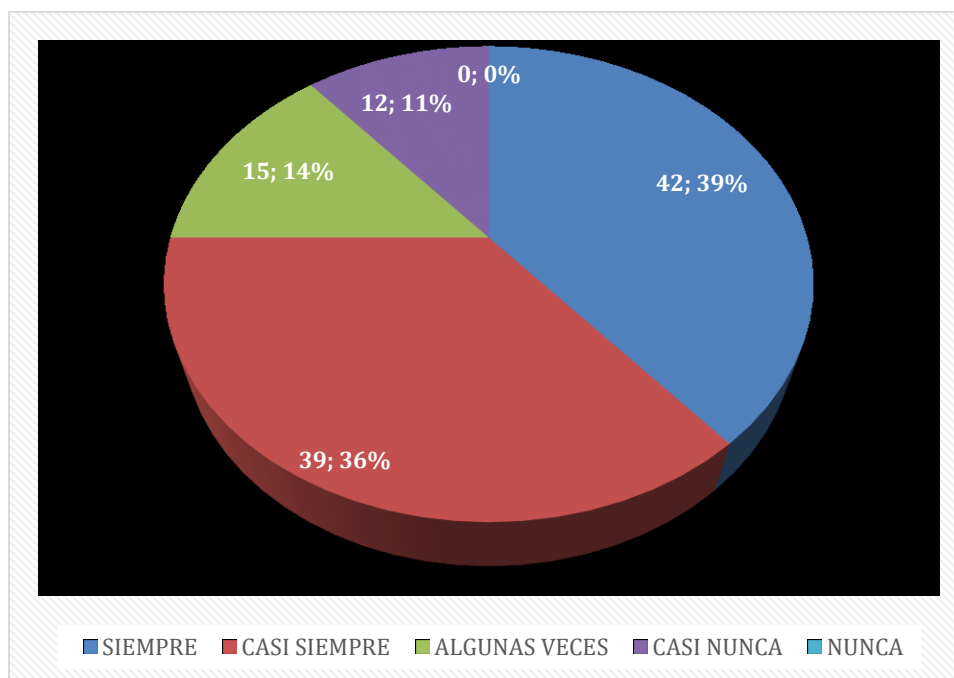
Evaluación del personal como instrumento para el logro de objetivos



Fuente: Las autoras

Frente a la evaluación del personal como instrumento para el logro de objetivos podemos evidenciar que un 47% opino que siempre es necesaria la evaluación del personal, un 22% respondió casi siempre y algunas veces y un 9% considero que solo en algunas ocasiones esta herramienta es útil para alcanzar los propósitos de cada uno de los procesos institucionales.

Indicador: Flexibilización y Toma de decisiones.

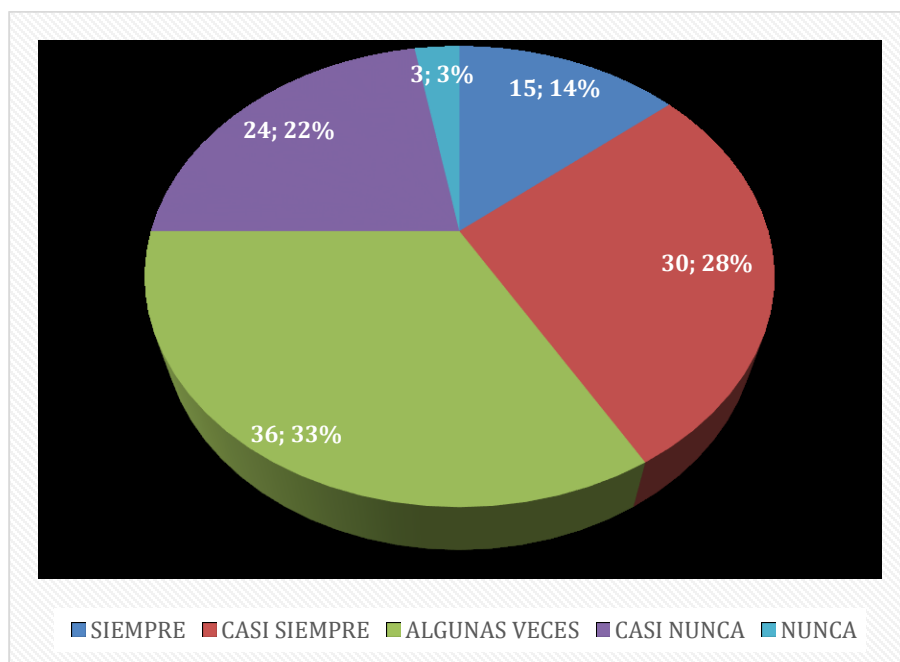
Figura 32*Flexibilización en el aprendizaje de los procesos**Fuente:* Las autoras

En lo que refiere a la flexibilización en los procesos de aprendizaje se pudo establecer que un 39% de los funcionarios de la Unidad de Control Interno consideran que la Institución cuenta con programas que permiten que el aprendizaje de cada uno de los procesos sea moldeable y un 36% que casi siempre esto ocurre, evidenciando que en la Institución existe un alto porcentaje de personas que quieren asumir los cambios necesarios en el mejoramiento continuo que permita reducir los riesgos generados constantemente en el traslado de personal lo que guarda estrecha relación con la presente investigación. Por lo anterior se evidencian que existen debilidades en la labor de poner en práctica programas flexibles que faciliten el aprendizaje de los procesos que permitan mejoras en la gestión de los mismos y por ende el cumplimiento de las metas y objetivos Institucionales.

Indicador: Flexibilización y Toma de decisiones.

Figura 33

Participación de los trabajadores en la toma de decisiones



Fuente: Las autoras

A la pregunta sobre la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, se evidencia que la respuesta algunas veces es la de mayor porcentaje con un 33%, seguida de casi siempre con un 28% y casi nunca con un 22%. Quiroa (2014) menciona que la investigación científica ha demostrado que la participación favorece el mejoramiento de la calidad de las decisiones y esto hace que se incremente el comportamiento positivo de los trabajadores y aumente su satisfacción individual. Al realizar un análisis somero del contexto de la dependencia objeto de este estudio, se puede entender esta tendencia en las respuestas, al considerar el régimen militar que tiene un alto componente de subordinación y de cumplimiento de órdenes en este tipo de Instituciones.

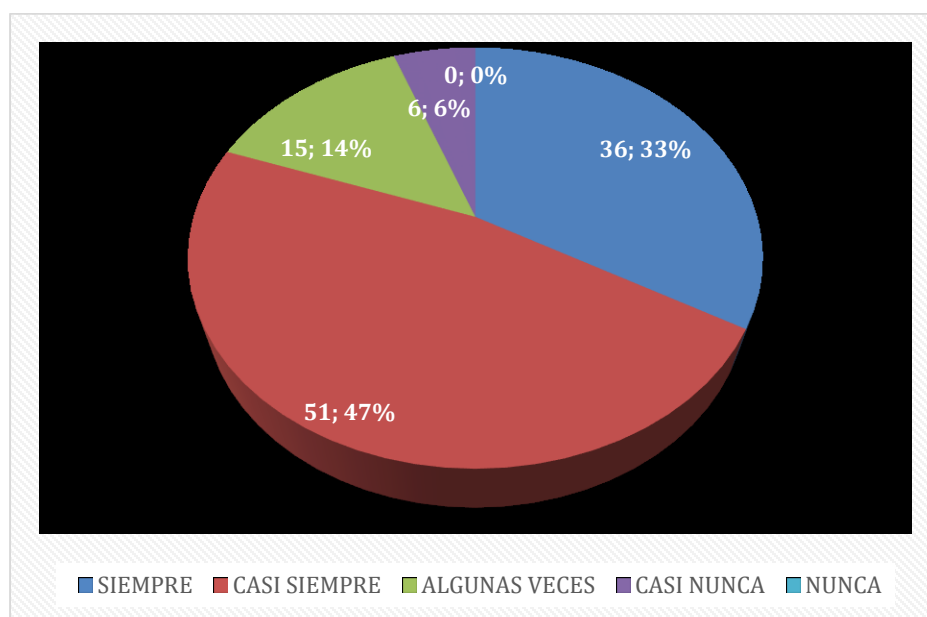
Las respuestas a esta pregunta denotan un factor a fortalecer en la oficina de control interno de la Armada Nacional buscando estrategias que permitan la participación en la toma de decisiones en relación a los traslados de personal, además, debe evaluar continuamente si existe personal especializado para garantizar la transferencia del conocimiento.

Análisis por Pregunta de la Variable Capital Humano

Indicador: Personal Clave.

Figura 34

Personal especializado para la transferencia de conocimiento



Fuente: Las autoras

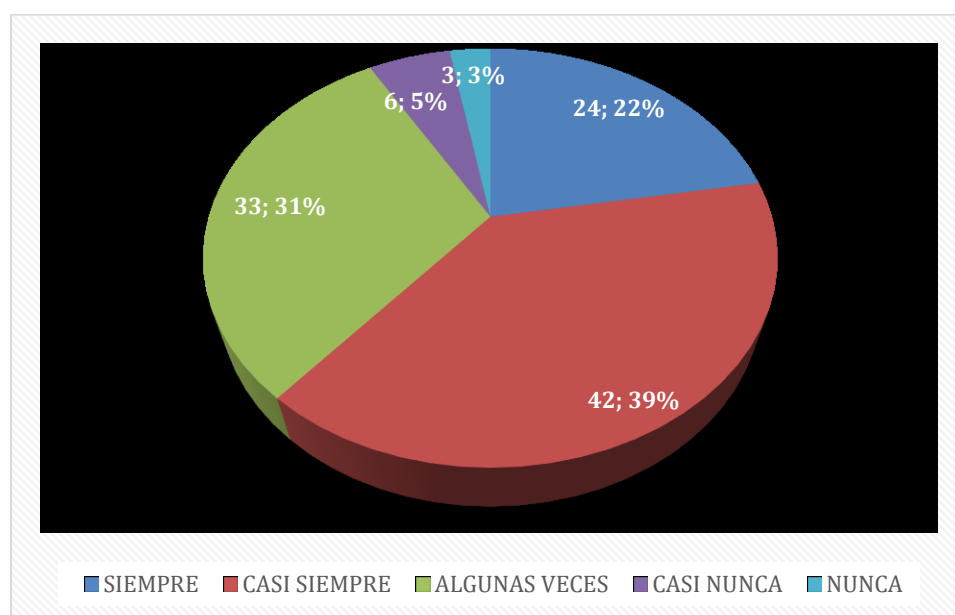
Frente a la existencia de personal especializado en la Institución para el proceso de transferencia de conocimiento se denota que un 47% de los funcionarios encuestados opinan que casi siempre se cuenta con este tipo de funcionarios y un 33% que siempre han evidenciado un especialista que ayuda a que los procedimientos propios de la Unidad de control Interno sean

apropiados. Sin embargo, un 14% y un 6% están los funcionarios que consideran que algunas veces y casi nunca, respectivamente, se cuenta con personal que apoye en la labor de transferir el conocimiento en la dependencia, lo cual suma un 20% del personal encuestado que manifiesta debilidades en este aspecto.

Indicador: Personal Clave.

Figura 35

Traslados como aspectos a mejora



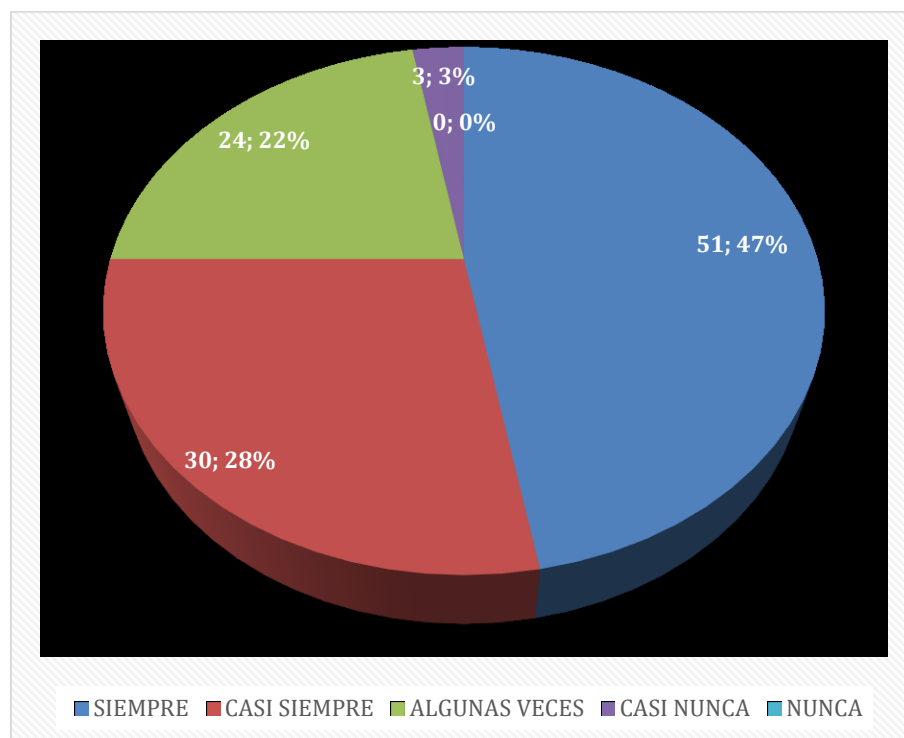
Fuente: Las autoras

A la pregunta relacionada con los traslados de personal como aspecto a mejorar en la gestión de la Institución, se evidenció que efectivamente el personal encuestado considera que casi siempre es así con un 39% de las respuestas con esta opción. La respuesta algunas veces ocupó un segundo lugar con un 31% y siempre un 22%. Estas opiniones ratifican que los movimientos de personal, generados por las características de las Fuerzas Militares en las cuales se tiene una rotación alta y generalizada de sus funcionarios.

Indicador: Personal Clave.

Figura 36

Identificación de personal clave en el área de Control Interno.



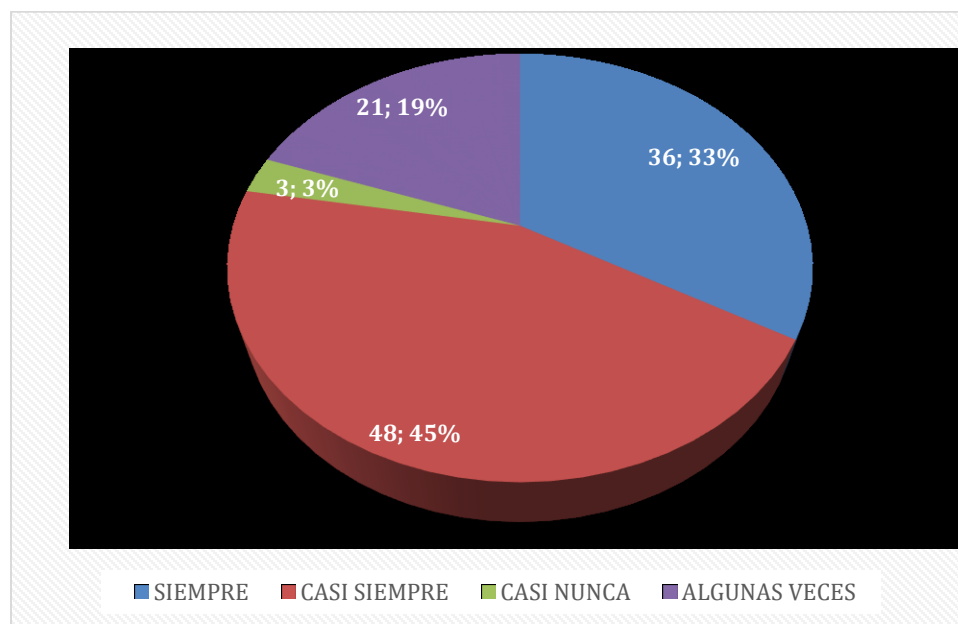
Fuente: Las autoras

Las respuestas dadas por los encuestados frente a la identificación de personal clave dentro del área de control interno, muestran que casi la mitad de ellos consideran que siempre se tienen identificados con un 47%, seguido por la opción de casi siempre con un 28% y algunas veces con un 22%. Estos resultados indican que los funcionarios de la dependencia reconocen a sus compañeros que aportan de manera significativa en la ejecución de las tareas y que pueden ayudar al proceso de aprendizaje de los demás.

Indicador: Personal Clave.

Figura 37

Disposición del personal para compartir el conocimiento.



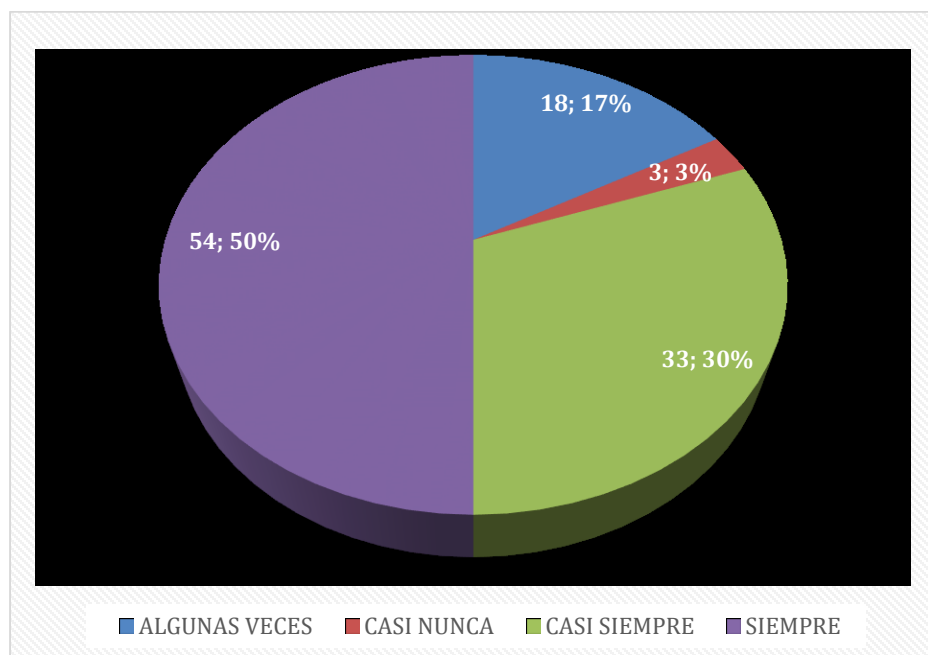
Fuente: Las autoras

Las respuestas frente a la disposición que tiene el personal para compartir el conocimiento se encuentran principalmente ubicadas en casi siempre con un 44%, seguido por siempre con un 33% y algunas veces con 20%, lo cual puede ser un indicador de que se evidencian debilidades en la voluntad que tienen los funcionarios para retransmitir el conocimiento a las personas que llegan nuevas a la dependencia.

Indicador: Disposición del personal.

Figura 38

Política de gestión de talento humano que permite cumplir los objetivos de la institución.



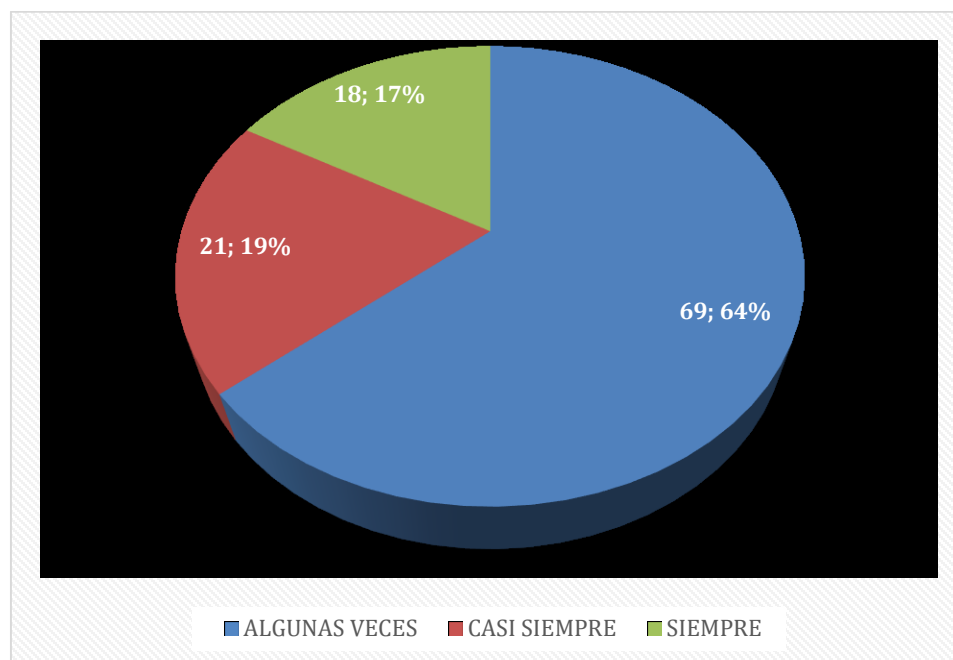
Fuente: Las autoras

Un 50% de los encuestados reconocen dentro de la Institución la existencia de una política de gestión de talento humano, mientras que el 50% restante divide sus opiniones entre casi siempre con un 30%, algunas veces 17% y casi nunca 3%; lo cual denota que el personal si bien percibe el establecimiento de una política en la materia, hay aspectos que le generan dudas sobre la ejecución de la misma, y que hacen que su respuesta no sea contundente al ratificar su existencia.

Indicador: Disposición del personal

Figura 39

Retrasos en los procesos por traslados de personal.



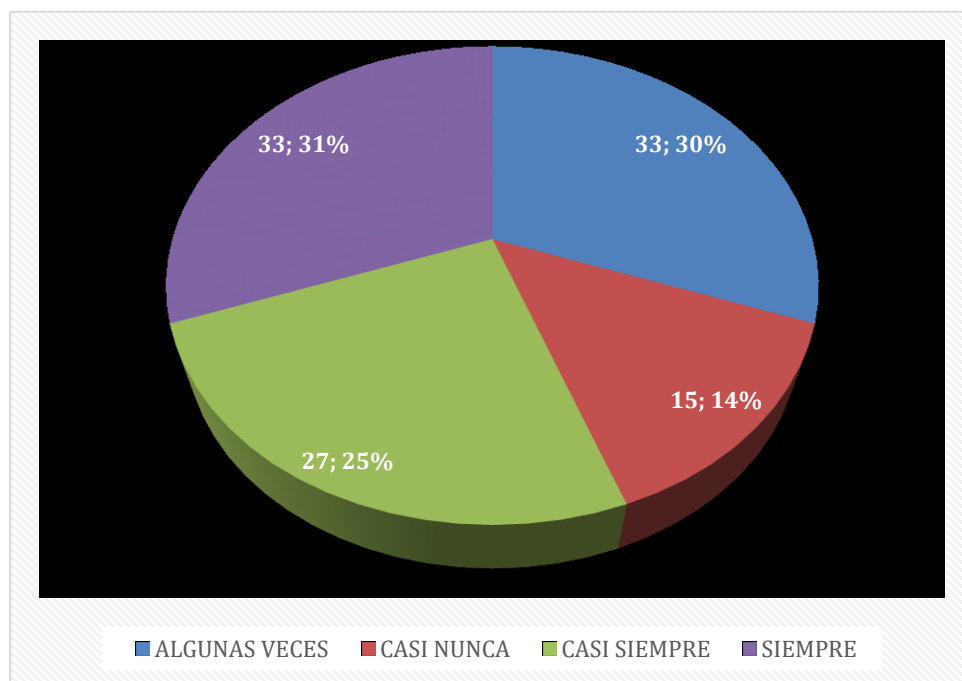
Fuente: Las autoras

Una de las preguntas del instrumento aplicado al personal de control interno, fue el dar su concepto sobre si los traslados de personal retrasaban la gestión de los procesos, a lo cual un 64% respondieron que esto algunas veces ocurre, seguido de casi siempre con un 19% y un 17% con siempre, evidenciando que las respuestas nunca y casi nunca no obtuvieron puntaje alguno, lo cual evidencia que efectivamente la percepción del personal es una afectación negativa de los traslados en el normal desarrollo de las actividades del proceso

Indicador: Disposición del personal

Figura 40

Roles a cumplir para la definición de un sistema de gestión de conocimiento



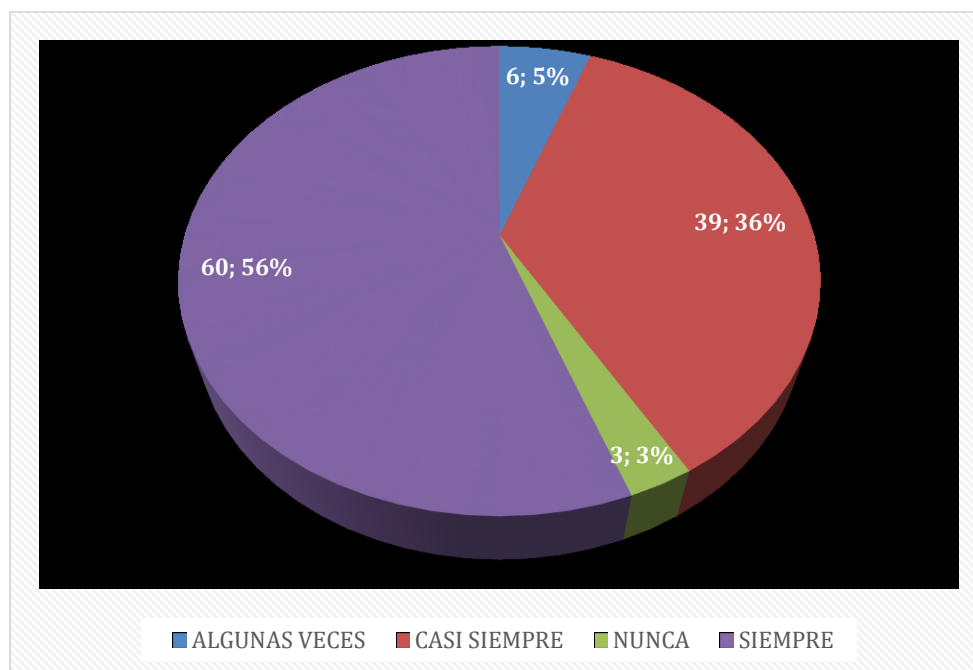
Fuente: Las autoras

Las respuestas al interrogante relacionado con la definición de roles para definir un sistema de gestión de conocimiento son diversas y si bien la predominante es siempre con un 31%, se evidencia que un 30% de los encuestados contestó algunas veces, un 25% casi siempre y un 14% casi nunca, lo cual puede ser un indicador de desconocimiento de aspectos relacionados con un sistema de gestión de conocimiento y el papel de los funcionarios en el mismo.

Indicador: Planes de formación.

Figura 41

Programas de formación que promueven un mejor desempeño en procesos administrativos.



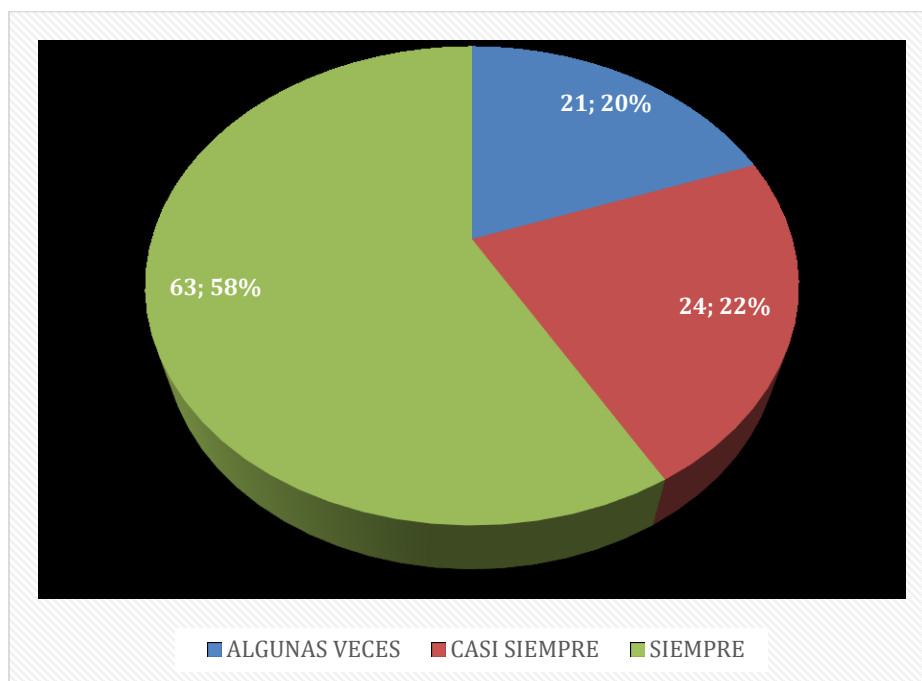
Fuente: Las autoras

Frente a los programas de formación, los funcionarios encuestados consideran que siempre son relevantes en la mejora del desempeño con un 56% y un 36% casi siempre, lo cual evidencia la importancia que se le da al fortalecimiento de la capacitación como herramienta de apoyo a la gestión de los procesos que son desarrollados en la Institución.

Indicador: Planes de formación.

Figura 42

Implementación de programas de innovación en la gestión del conocimiento como eje transversal en procesos internos



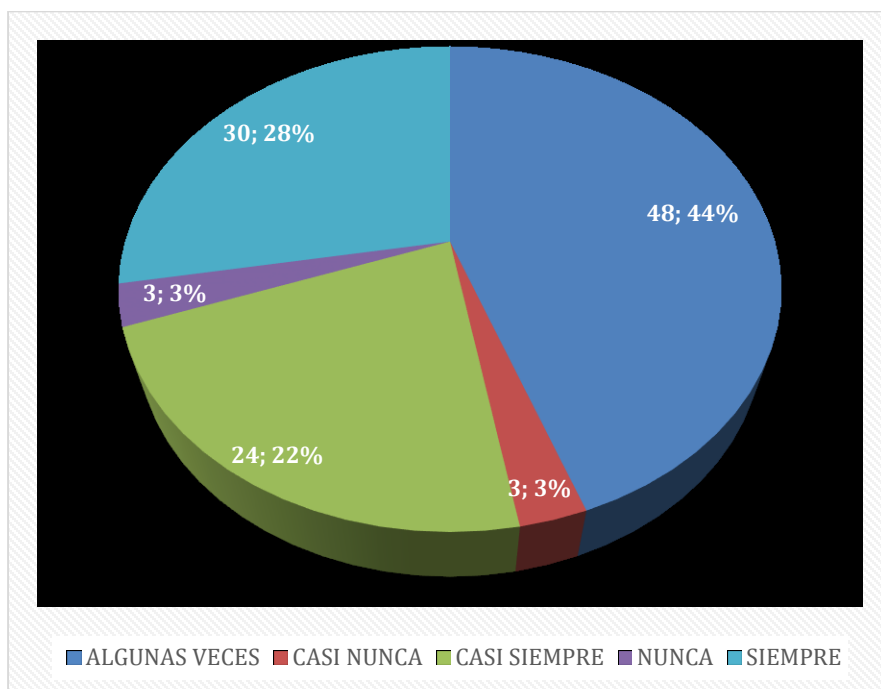
Fuente: Las autoras

Los programas de innovación son un aspecto a fortalecer acuerdo las respuestas a la pregunta sobre la necesidad de implementar este tipo de proyectos como eje transversal a los procesos Institucionales, la cual tuvo una respuesta de siempre de un 58% y casi siempre de 22% indicando que los funcionarios consideran imperioso el establecimiento de este tipo de proyectos.

Indicador: Planes de formación.

Figura 43

Programas de Formación tecnológica para apropiarse del conocimiento requerido por el personal.



Fuente: Las autoras

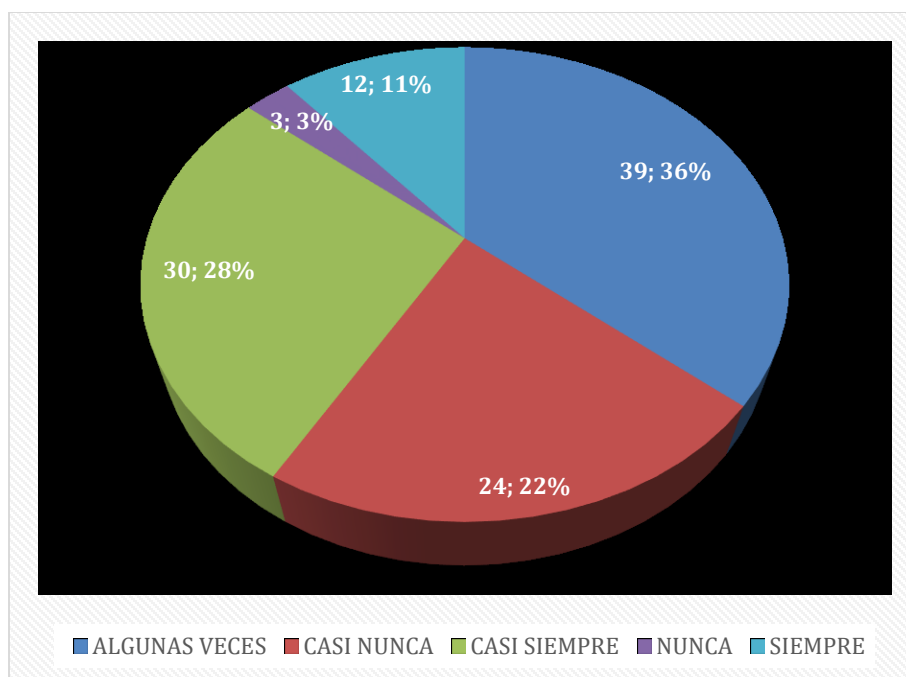
En relación a los programas de formación tecnológica que existe dentro de la Institución, se evidencian respuestas diversas que pueden interpretarse como percepciones diferentes referente a los procesos educativos de la Institución que hacen que un 44% de los encuestados consideraran que solo en algunas ocasiones permiten al personal apropiarse del conocimiento que se requiere para el desarrollo de sus funciones el cual sumado al 22% que refiere que casi siempre es así, indicaría un aspecto a fortalecer y a incluir dentro del proceso de gestión de conocimiento objeto de este estudio. De otro lado, un 28% considera que siempre los procesos de formación ayudan en el aprendizaje de los conocimientos que son necesarios para la adecuada realización de las tareas encomendadas a la Unidad de Control Interno.

Análisis por Pregunta de la Variable Innovación, Tecnologías de la Información y Comunicación

Indicador: Eje transversal.

Figura 44

Ideas innovadoras propuestas por funcionarios, son recompensa en la institución



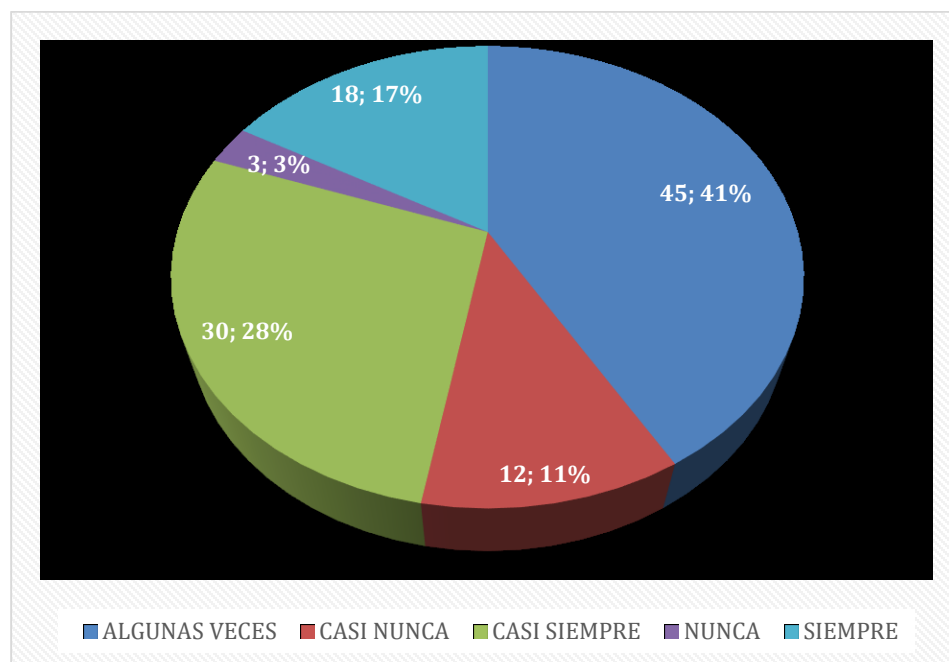
Fuente: Las autoras

En las respuestas de los funcionarios sobre las recompensas o reconocimientos que reciben frente a sus ideas innovadoras, se evidencia que esta práctica no es una generalidad en la Institución siendo algunas veces la respuesta más calificada con un 36%, casi nunca con un 22% y nunca un 3% sumando un 61% de respuestas que ratifican esta observación. De otro lado 22% de los encuestados respondió que casi siempre sentían que las nuevas ideas eran recompensadas, lo cual podría indicar que los reconocimientos son realizados en algunas ocasiones, para unos tipos de funcionarios y no algo generalizado para todo el personal.

Indicador: Eje transversal.

Figura 45

Inclusión de nuevas ideas e inclusión de novedades en el trabajo



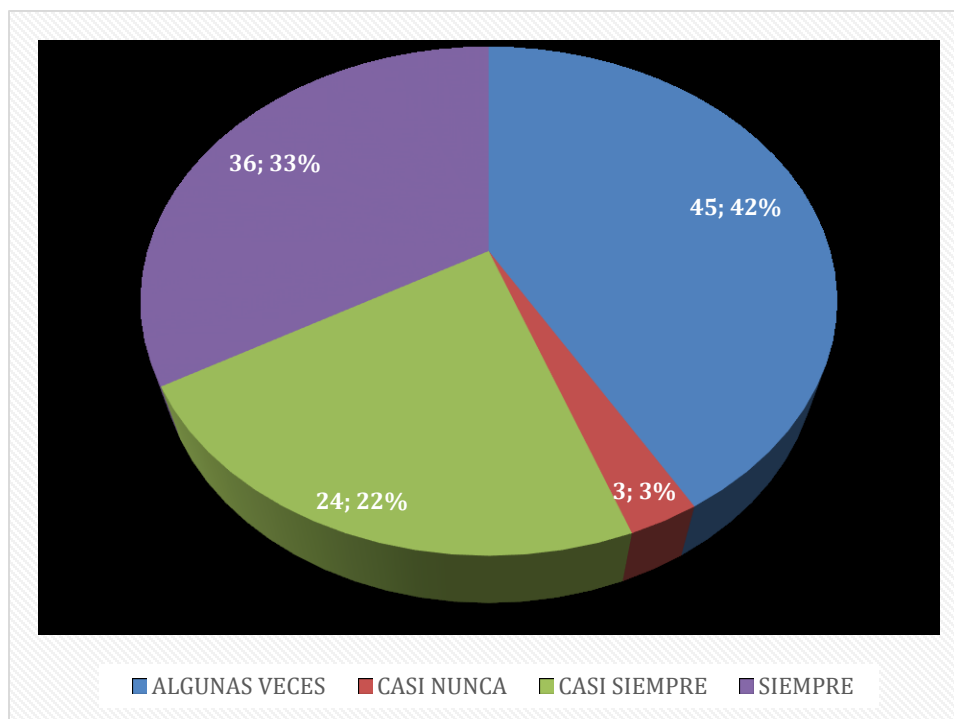
Fuente: Las autoras

La generación de ideas de valor que aporten a los procesos en el sector público es una tarea que no ocurre de manera masiva en la Oficina de Control Interno de la Armada Nacional, o esto es lo que manifestaron los encuestados para este trabajo de investigación en el cual un 41% respondió que solo en algunas oportunidades se incluyen ideas nuevas en el quehacer de la dependencia, un 28% casi siempre y un 11% casi nunca.

Indicador: Iniciativa y Cooperación.

Figura 46

Nuevos procesos de trabajo, útiles para la institución compartidos con los empleados



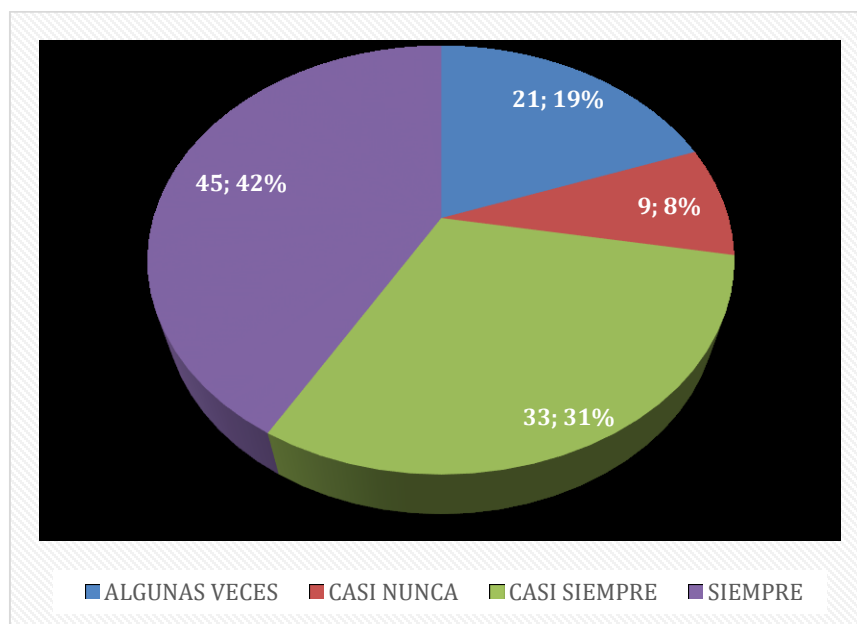
Fuente: Las autoras

Los funcionarios encuestados para el desarrollo de este trabajo y que laboran en la Oficina de Control Interno tienen diversos grados y funciones dentro de la gestión del proceso de auditoría, lo cual puede justificar que al responder a la pregunta ¿Los nuevos procesos de trabajo útiles para la institución son compartidos con todos los empleados? sus respuestas sean diversas y más enfocadas en que algunas veces se les compartan los nuevos procesos con un porcentaje de 42%, seguido de siempre con un 33% y de casi siempre con un 22%.

Indicador: Iniciativa y Cooperación.

Figura 47

Archivos y bases de datos de la institución como fuente de información



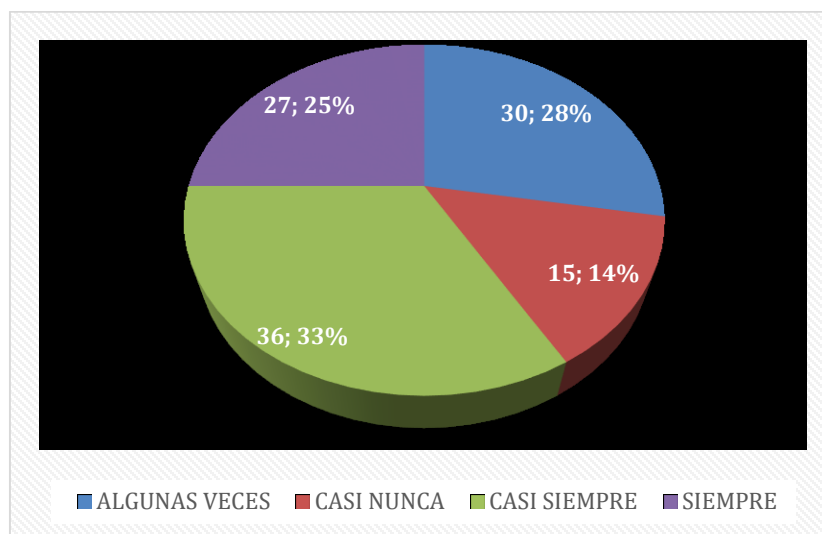
Fuente: Las autoras

Ante la pregunta relacionada con los archivos y bases de datos como herramienta para la realización de las actividades propias de la Oficina de Control Interno, los funcionarios consideran en un 42% y en un 31% siempre y casi siempre respectivamente son una herramienta útil, mientras que un 19% y 8% respondieron algunas veces y casi nunca a esta pregunta. Lo anterior es un indicador del avance que como entidad del Estado tiene la Armada Nacional en aspectos relacionados con la gestión documental ordenada acuerdo la Ley de Archivo que aplica para este tipo de Instituciones.

Indicador: Pertinencia, transferencia y Optimización.

Figura 48

Fomento entre los colaboradores la iniciativa, la innovación y el intercambio de conocimiento

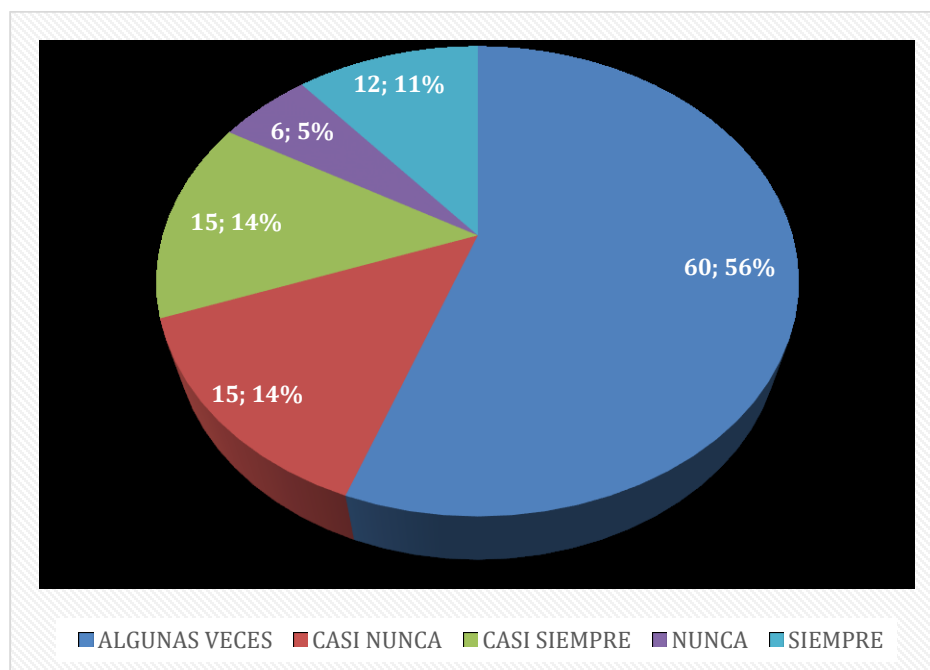


Fuente: Las autoras

La innovación es un tema no muy tratado en las entidades del Estado y si bien es mencionado como una de las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, su desarrollo y apropiación por parte de los funcionarios no es una tarea que se implemente de manera fácil en estas Entidades por las limitaciones de presupuesto, por la estructura burocrática del Estado y por la falta de reconocimientos antes ideas innovadoras para los empleados públicos.

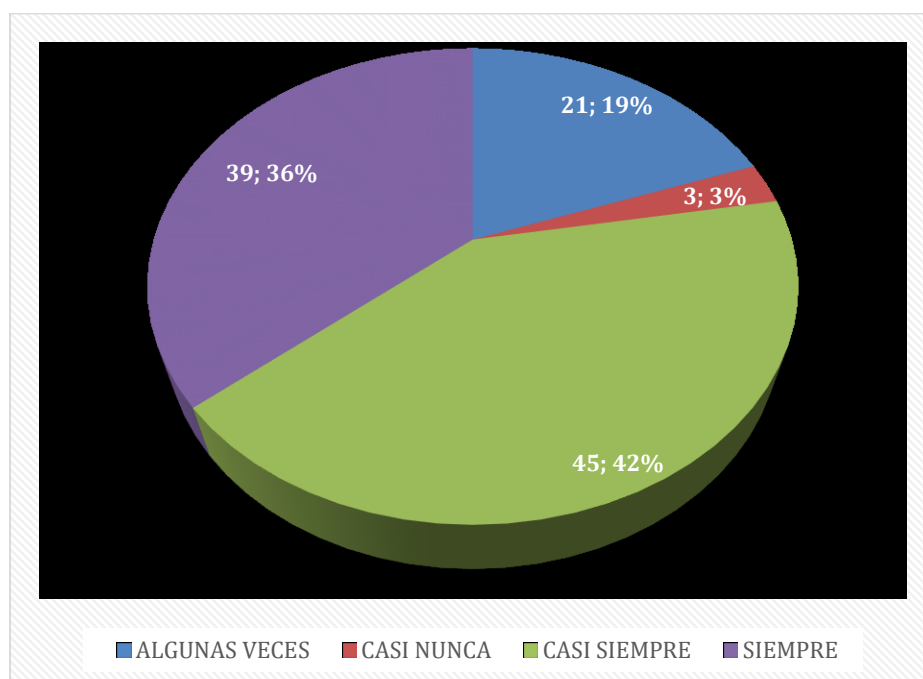
A la pregunta relacionada con el fomento de la iniciativa, la innovación y el intercambio de conocimientos por parte del equipo directivo de la Institución la respuesta más elegida fue casi siempre con un 33%, seguida de algunas veces con un 28% de los encuestados, lo cual indica que el personal no ve muy claro este estímulo por parte de la alta dirección.

Indicador: Pertinencia, transferencia y Optimización.

Figura 49*Resistencia de los empleados al cambio**Fuente:* Las autoras

Un 56% de los funcionarios de la Oficina de Control Interno de la Armada Nacional consideran que algunas veces tienen miedo ante las nuevas ideas y por lo tanto se da una resistencia al cambio, lo que lleva a los empleados a sentir incertidumbre debido a diferentes percepciones o valoraciones a los cambios que se deben aplicar, donde se puede llegar a sentir que la experiencia adquirida por años no será suficiente para el desempeño de sus funciones, será necesario entrar en un nuevo proceso de aprendizaje.

Indicador: Pertinencia, transferencia y Optimización.

Figura 50

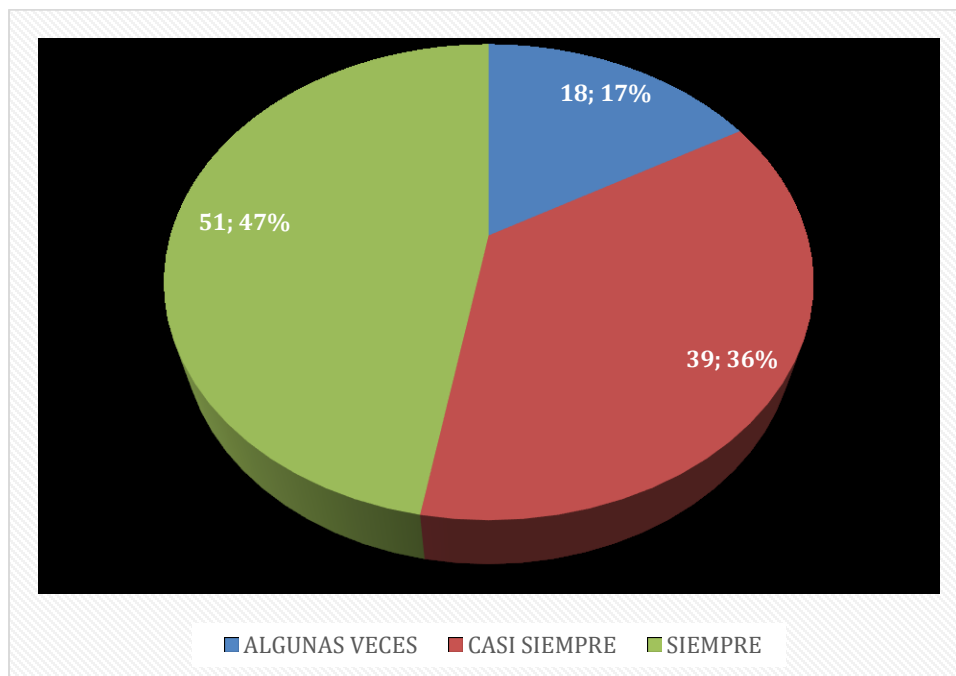
Fuente: Las autoras

Ante la pregunta relacionada con el diálogo como instrumento de transmisión de conocimientos y experiencias un 42% de los encuestados considera que casi siempre es empleada y un 36% que siempre es así. Lo anterior se puede considerar una fortaleza dentro de la gestión del proceso considerando que el diálogo continuo nos lleva a una interacción equitativa, tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo, marcando una estructuración dialógica, incluyendo contenidos construidos progresivamente entre dos o varias personas.

Indicador: Pertinencia, transferencia y Optimización.

Figura 51

Toma de decisiones con el uso de sistemas de información y comunicación



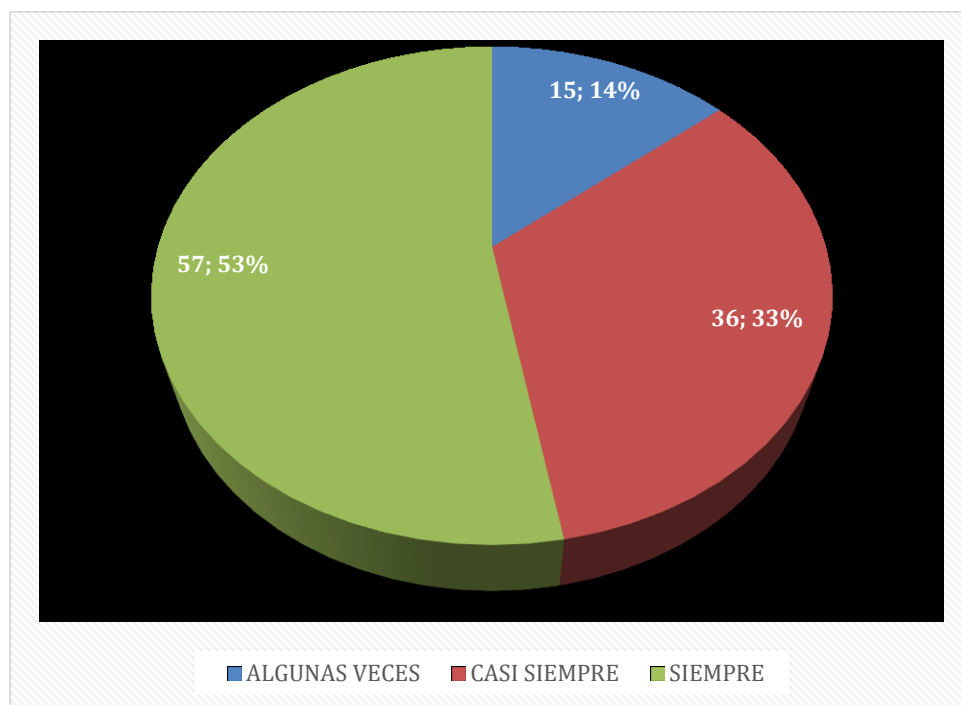
Fuente: Las autoras

Al preguntar sobre la necesidad de fortalecer el uso de sistemas de información y comunicación para la toma de decisiones, un 47% y un 36% de los encuestados respondieron que siempre y casi siempre era pertinente que esto ocurriera, lo cual es un aspecto que consideraremos dentro del modelo de gestión objeto del presente trabajo.

Indicador: Pertinencia, transferencia y Optimización.

Figura 52

Uso de las Tics frente a los empleados de la instituciones y grupos de interés laboral.



Fuente: Las autoras

En lo que refiere al uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, los funcionarios encuestados en un 53% consideraron que este siempre ha permitido a los empleados de la institución compartir información con los grupos sobre determinado tema de interés laboral y un 33% que casi siempre ocurre.

Análisis Estadístico de las Variables

Se realiza un análisis estadístico con las variables que hacen parte del diagnóstico realizado. En primer lugar, la gestión de calidad, por medio de acciones que sirven para gestionar de forma óptima el conocimiento en la organización. Cultura organizacional, desde una perspectiva colaborativa que favorezca los procesos, para incrementar el capital intelectual de la organización. Capital humano como eje del desarrollo del conocimiento y finalmente la Innovación y el uso de las tecnologías y la información.

El análisis y procesamiento de los datos obtenidos se realiza con el software estadístico SPSS por ser un sistema robusto para los cálculos estadístico. A continuación, se presentan los resultados obtenidos para determinar las variables que deben fortalecerse en la unidad de control interno de la Armada Nacional de Colombia.

Tabla 4

Variable gestión de la calidad

Gestión de la calidad	Descriptivos	
	Media	Des. Est
1. Pertinencia.	4.42	0.84
2. Autocontrol	4.06	1.07
3. Autorregulación	4.39	0.59
4. Autogestión	3.43	1.42
5. Limitaciones	3.49	0.98
Media Gestión de la calidad	3.93	

Fuente: Las autoras a partir del software SPSS

Al analizar los datos respecto a la variable gestión de la calidad se puede apreciar un promedio debajo de 4 en los aspectos referentes a la autogestión y las limitaciones, derivado de la alta rotación de personal y al no existir unas actividades claras para la transmisión de conocimiento.

Tabla 5

Variable cultura organizacional.

Cultura organizacional	Descriptivos	
	Media	Des. Est
1. Motivación	4.46	0.89
2. Política Institucional	4.63	0.73
3. Flexibilización y Toma de decisiones	3.65	1.08
Media Cultura organizacional	4.30	

Fuente: Las autoras a partir del software SPSS

En la variable cultura organizacional tiene promedios favorables en lo relacionado a la existencia de políticas institucionales las cuales se encuentran establecidas y documentadas, sin embargo, se evidencia que en el aspecto de flexibilización y toma de decisiones se tiene un promedio bajo, lo cual indica que es uno de los criterios a tener en cuenta en el modelo de gestión del conocimiento. Esta tendencia se debe a la estructura de las fuerzas militares en las cuales su estructura organizacional es piramidal y las decisiones son fundamentalmente tomadas por la alta dirección.

Tabla 6*Variable Capital Humano.*

Capital Humano	Descriptivos	
	Media	Des. Est
1. Personal clave	4.02	0.89
2. Disposición del personal	3.84	0.94
3. Planes de formación	4.17	0.93
Media Capital Humano	4.01	

Fuente: Las autoras a partir del software SPSS

Trabajar en la disposición del personal debe ser uno de los ítems a considerar en el modelo de gestión al conocimiento que se diseñe considerando los resultados de la variable capital humano, teniendo en cuenta que es el aspecto que más se aleja de la media de los resultados con puntuación por debajo de 4,0. Adicionalmente la identificación de personal clave es otro de los criterios que se deben considerar al identificar que su puntaje si bien no es muy bajo, presentando un promedio de 4,02.

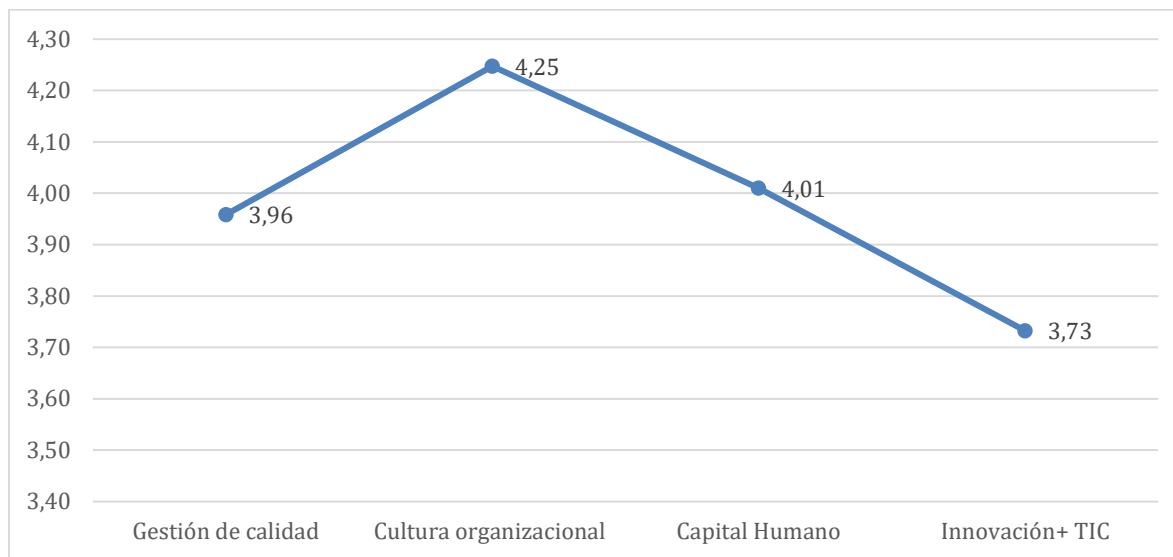
Tabla 7*Innovación y TIC.*

Innovación+ TIC	Descriptivos	
	Media	Des. Est
1. Eje transversal	3.33	1.00
2. Iniciativa y Cooperación	3.87	0.97
3. Pertinencia, transferencia y Optimización	3.99	0.96
Media Innovación+ TIC	3.73	

Fuente: Las autoras a partir del software SPSS

La variable de innovación y tecnologías de información y comunicación presenta todos sus aspectos por debajo del promedio, resaltándose la tendencia del eje transversal el cual es del 3,33. Esto se debe a que, si bien en la Institución existen actividades de innovación, es uno de los temas a fortalecer y a priorizar como herramienta de gestión del conocimiento.

En la Figura 53 se aprecia de manera general el promedio obtenido en cada uno de las variables.

Figura 53*Promedio de las variables*

Las variables Gestión de la calidad e innovación y TIC tienen el menor promedio siendo necesario mejorar dichos indicadores en unidad de control interno de la Armada Nacional de Colombia para que el proceso de gestión del conocimiento se efectúe de manera satisfactoria.

De igual manera las variables capitales humano y cultura organizacional a pesar de tener un promedio superior a 4.0 es conveniente fortalecerlas.

Modelo de Gestión de conocimiento de la Oficina de Control Interno DEAM1 enfocado en el traslado de personal de la Armada Nacional de Colombia.

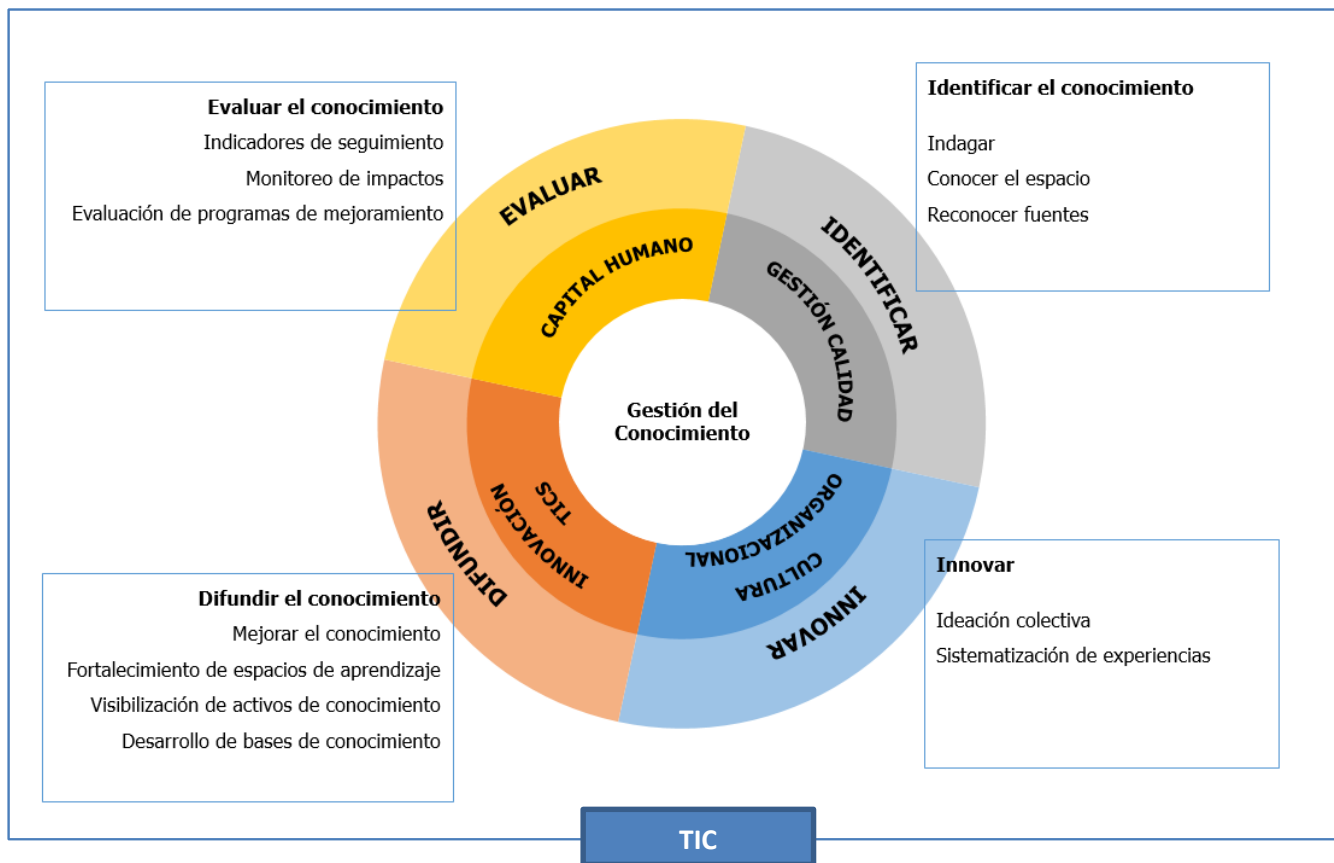
De acuerdo con lo planteado anteriormente, y con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en este trabajo de grado se realizará el diseño de un modelo de gestión del conocimiento en la Oficina de Control Interno de la Armada Nacional de Colombia que permita fortalecer la gestión del conocimiento que sea acorde a la política de rotación de personal militar iniciando por la estructuración de un mapa de conocimiento que permita visualizar la identificación del conocimiento relacionado con personas y el que está inmerso en el proceso de evaluación independiente desarrollado por la Dependencia objeto de estudio, sus procedimientos y demás documentación específica.

Considerando que la Armada Nacional es una entidad del Sector Público que debe seguir los lineamientos que en materia de gestión de conocimiento imparte el Departamento Administrativo de la Función Pública, para el diseño de este modelo se emplearan conceptos emanados por esta entidad, además de los elementos identificados en la revisión teórica de la presente investigación. Adicionalmente la Institución tiene un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la norma ISO 9001:2015 el cual será una base para el desarrollo de esta propuesta considerando su estructura.

El modelo de gestión de conocimiento propuesto tiene como ejes principales las cuatro variables que se consideraron para el análisis del diseño de esta propuesta de modelo de gestión del conocimiento de la Oficina de Control Interno de gestión de la calidad: Cultura organizacional, capital humano, gestión de la calidad, innovación y las tecnologías de la información y la comunicación. Adicionalmente para la planeación del ciclo a seguir se consideran los cuatro ejes establecidos por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Figura 54

Modelo de gestión de conocimiento.



Fuente: Las autoras

Componentes del Modelo

El objetivo del Modelo es identificar y definir los lineamientos necesarios para la adecuada gestión del conocimiento en la Unidad de Control Interno de la Armada Nacional que permita reducir los riesgos generados por la dinámica de traslados del personal militar.

El modelo de gestión del conocimiento de la oficina de control interno denominado DEAM1 está apoyado en las tecnologías. Estas herramientas facilitan la captura, organización, almacenamiento, acceso y distribución del conocimiento dentro de la organización. El modelo está conformado por los siguientes componentes:

Identificar el Conocimiento

Como punto de partida se requiere realizar la identificación de las necesidades de conocimiento que se requieren en la oficina de control interno distinguiendo y teniendo claro que debe realizarse una administración adecuada del conocimiento tácito o intangible y del explícito o tangible y considerando la determinación de los siguientes tipos de conocimiento como punto de partida para el éxito del modelo de gestión de conocimiento:

Conocimiento requerido: Relacionado con el conocimiento general que mínimamente debe adquirir una persona al ser trasladado a la Oficina de Control Interno y que es necesario para el cumplimiento de sus funciones, tales como la función de la dependencia, las actividades que se realizan, la estructura organizacional, las herramientas empleadas en la ejecución de las actividades propias del cargo que le es asignado.

Conocimiento faltante: Se refiere al conocimiento específico que necesita tener un

funcionario para el desarrollo de la función que le es asignada, relacionado con procedimientos de la dependencia, normas, estatutos, reglamentos, entre otros.

Conocimiento proporcionado: todo aquel conocimiento que es generado y aportado en la interrelación de los procesos Institucionales y entre los diferentes procedimientos que se realizan en la Oficina de Control Interno y que le sirven de insumo a un funcionario para el desarrollo de sus funciones

Conocimiento creado: Tal como su nombre lo indica es aquel que es generado por cada funcionario en la ejecución de sus tareas gracias a la incorporación de nuevas ideas y en el desarrollo de procesos de innovación.

Adicionalmente se requiere el reconocimiento de las fuentes de conocimiento, clasificándolas acuerdo a como son obtenidas en el momento de que un funcionario (recurso humano) llegue trasladado a la Oficina de Control Interno, dentro de las cuales se puede mencionar:

Experiencia: Es aquel conocimiento que se logra con la ejecución de diferentes tareas en un lapso de tiempo en el que se realiza de manera continua, realizando actividades que permiten ensayar y errar con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Autoridad o personal clave: Dentro del capital humano de la dependencia es relevante identificar aquellas personas con experiencia en temas específicos que son un insumo determinante en la trasmisión de conocimiento.

Razonamiento inductivo: Se genera al observar un aspecto o tema específico para proceder a realizar un autoanálisis que permita tener experiencias generadoras de

conocimiento.

Razonamiento deductivo: Verificar varias premisas que permitan concluir sobre un tema específico

Para el desarrollo de esta fase se realizarán las siguientes actividades:

- ✓ Realizar una evaluación o diagnóstico inicial del conocimiento organizacional y de la Oficina de control interno de la Armada Nacional.
- ✓ Realizar un análisis de los objetivos estratégicos de la Oficina de Control Interno y proponer y documentar los objetivos del modelo de gestión del conocimiento.
- ✓ Promover mediante sensibilizaciones la participación de todos los miembros en el proceso, esto permitirá mejorar uno de los factores críticos identificados en la investigación como fue la disposición del personal.
- ✓ Determinar un programa de incentivos para los actores que intervienen en las diferentes fases de desarrollo del modelo.
- ✓ Comunicar los recursos que están disponibles en la Oficina de Control Interno de la Armada Nacional que propician la gestión del conocimiento.
- ✓ Realizar un análisis de la infraestructura que se tiene para crear un entorno que ayude a generar una correcta gestión del conocimiento.
- ✓ Revisar los conocimientos que existan en la oficina de control interno de la Armada Nacional de Colombia.
- ✓ Identificar personal clave dentro del proceso, así como fortalecer el programa de inducción.
- ✓ Realizar un análisis de proveedores de bienes y servicios como promotores de

conocimiento y que sean insumo para la generación de valor de la dependencia objeto de este modelo.

- ✓ Analizar el perfil de los funcionarios de la dependencia considerando su formación y experiencia y ubicar su papel dentro de la implementación del modelo de gestión del conocimiento.
- ✓ Realizar alianzas con las dependencias que ejercen las funciones de Control Interno en las demás Fuerzas Militares como fuente de conocimiento.

Innovar el Conocimiento

En esta etapa se consideran todas aquellas actividades que están inmersas en el eje de generación y producción tales como la generación de nuevas ideas, un apoyo y desarrollo a la innovación, generar espacios de experimentación, así como impulsar la investigación.

Adicionalmente es importante la realización de una ideación colectiva que permita crear nuevos conocimientos de forma individual que tiene que ver con que los funcionarios puedan expresar sus ideas y los conocimientos que previamente se tengan con el fin de abordarlos y aportarlos en la mejora continua del proceso de evaluación independiente que es ejecutado por la Oficina de Control Interno. Así mismo, de forma grupal esta ideación se refiere a como se generan consensos sobre rutinas y prácticas comunes y se convierten en ideas para la realización del proceso o servicio a ofrecer.

Otro de los pasos a realizar dentro de la innovación del conocimiento es la sistematización de experiencias, la cual en la Armada Nacional si bien existe no está siendo replicada por la Oficina de Control Interno y es el registro documentado de las lecciones aprendidas, en las cuales se relacionan todas aquellas situaciones particulares y coyunturales que se generan por percepciones, quehaceres intencionados o relaciones y que al buscar

comprenderlas y analizarlas generan enseñanzas que vale la pena ser comunicadas. Algunas de las actividades específicas a desarrollar en esta fase del modelo son: Realizar actividades de socialización de los procedimientos existentes en la Oficina de Control Interno, con todo el personal de la dependencia con el fin de actualizarlos, incorporando mejores prácticas, depurando las actividades que no son realizadas y considerando las opiniones del personal clave del proceso. Diseñar un plan de capacitación para el personal en temas de interés para la Oficina de control interno, que aporten al ejercicio de la auditoría y también en el uso de herramientas TIC que les permita crear redes de aprendizaje. En este sentido, un elemento importante son las herramientas de analítica que permiten identificar tendencias y mejorar la toma de decisiones.

Difundir el Conocimiento

Esta etapa del modelo propuesto está compuesta por varias actividades que son útiles para que el conocimiento sea reconocido y de fácil consulta por todos los funcionarios de la Oficina de Control Interno y de esta manera aportar a la mejora del proceso que se ejecuta, así como el fortalecimiento de las competencias y habilidades del capital humano de forma individual y colectiva, tanto del personal que labora en la dependencia en un momento determinado como del que en un futuro va llegando trasladado, evitando ocurrencia repetitiva de errores o prácticas inadecuadas del ejercicio de auditoría. Algunas de estas actividades son:

- ✓ **Mejorar el conocimiento.** Teniendo en cuenta el conocimiento organizacional, su contexto, sus procesos, el sistema de gestión de calidad y la normatividad aplicable, se requiere que se seleccione el conocimiento que genera valor agregado en el quehacer del proceso de evaluación independiente el cual es ejecutado por la Oficina de Control Interno, así como para los procedimientos desarrollados, con el

fin de revisarlo de acuerdo normas internacionales, mejores prácticas, protocolos, y demás criterios que aporten a la mejora continua del conocimiento.

- ✓ **Fortalecimiento de espacios de aprendizaje.** Se realiza a través de la creación de espacios que permitan el intercambio de mejores prácticas, conocimientos, proyectos, experiencias, los cuales deben ser propiciados por la alta dirección y tener un proceso de planeación y ejecución oportuna. Dentro de este ítem se plantea la realización de actividades tales como conversatorios, seminarios y realización de capacitaciones ya sea de forma presencial o mediada por las tecnologías (plataformas de aprendizaje e-Learning que facilitan la formación y capacitación en línea)

- ✓ **Visibilización de activos de conocimiento.** Como mecanismos para realizar la consolidación de los activos de conocimiento es importante entrever su existencia dentro de la dependencia, para que sea de acceso a todos los funcionarios y actores que intervienen o son usuarios del proceso de evaluación desarrollado por la Oficina de Control Interno. Esta visibilización se propone sea realizado a través de la cartelera de la dependencia, la intranet de la Institución en el link de Control Interno y en la plataforma suite visión empresarial en la cual se almacena y gestionan los documentos de los procesos Institucionales.

- ✓ **Desarrollo de bases de conocimiento.** A partir de la mejora del conocimiento organizacional, se seleccionan los medios y/o herramientas para su difusión, tales

como videos, tutoriales, plataformas virtuales, bases de conocimiento, capacitaciones, entre otros, que permitan su eficiente uso y aplicación en el desarrollo de los procesos y procedimientos de la oficina de control interno de la Armada Nacional de Colombia.

Evaluar el conocimiento.

En esta etapa se requiere realizar seguimiento permanente a los componentes del modelo de gestión del conocimiento propuesto DEAM1, con el fin de realizar una valoración de los elementos del modelo, así como de aquellos aspectos que permitan optimizar el modelo y a su vez la ejecución de los procesos y procedimientos de la oficina de control interno de la Armada Nacional. En esta fase se desarrolla con tres componentes:

✓ **Indicadores de Seguimiento.** Para el proceso de evaluación se hace necesaria la construcción de indicadores especializados en el proceso de gestión de conocimiento, los cuales deben ser claros y pertinentes, que permitan medir el avance y solidez del modelo de gestión de conocimiento.

✓ **Monitoreo de Impactos.** Hace referencia a la construcción de variables de medición, definiendo una línea avance y como con el tiempo se va impactando en la eficiencia y eficacia de la Oficina de Control Interno.

✓ **Evaluación de programas de mejoramiento.** Considerando los resultados de los indicadores y del monitoreo de los impactos del modelo de gestión de conocimiento, se requiere tomar acción de mejora frente a los resultados adversos o contrarios a las metas deseadas en cada fase de implementación del modelo.

Validación Modelo de Gestión del Conocimiento DEAM1

El modelo de gestión de conocimiento diseñado mediante este trabajo fue socializado de forma inicial con los líderes del proceso de evaluación independiente que es ejecutado en la Armada Nacional a través de la Oficina de Control Interno, teniendo como resultado una aprobación del desarrollo de un cronograma para la ejecución del mismo, en cada una de las fases presentadas, posteriormente se desarrolló una reunión liderada por el Jefe de la Inspección General con el personal de la Oficina de Control Interno tanto en la ciudad de Bogotá como en la ciudad de Cartagena donde se replica el proceso (Ver anexo b).

Los líderes antes mencionados manifestaron algunas de sus percepciones como la relevancia de esos espacios de capacitación y formación para que los miembros de la organización comprendan la importancia de la gestión del conocimiento y sepan cómo participar de manera efectiva. De igual forma consideran la flexibilidad del modelo como un aspecto relevante ya que es necesario ir realizando adaptaciones a medida que la oficina evoluciona en necesidades y desafíos. Finalmente, se resalta la necesidad de un compromiso constante por parte de la dirección y la participación activa de todos los miembros de la organización para la implementación exitosa del modelo de gestión del conocimiento.

Conclusiones

En la investigación se plantearon diversos modelos de gestión de conocimiento aplicables a las organizaciones según sus requerimientos y objetivos. Estos modelos buscan lograr la generación de ambientes de trabajo, en los cuales se pueda percibir la evolución del conocimiento y la obtención de información clave en el proceso de desarrollo de las organizaciones. A partir del marco teórico y la revisión de antecedentes se determinaron las principales características de los modelos analizados, en los cuales la cultura organizacional es fundamental para una correcta gestión del conocimiento y los elementos facilitadores del conocimiento en los cuales se encuentra el capital humano, las tecnologías, los procesos y la gobernanza.

En el diagnóstico realizado se evidenció que, si bien la mayoría de las herramientas del Estado se han ido desarrollando por parte de la Armada Nacional, no se evidencia un camino claro para la gestión de conocimiento que permita que se reduzcan los retrasos del proceso cuando se realicen traslados de personal, mostrando debilidades en aspectos tales como la autogestión, la disposición del personal para transmitir el conocimiento, la flexibilización de programas de formación, los procesos relacionados con la innovación y el desarrollo tecnológico, la participación en la toma de decisiones y la existencia de bases de datos de conocimiento, aspectos tomados dentro de la formulación del modelo con el fin de aportar a la mejora del proceso de Evaluación Independiente que es ejecutado por el personal que labora en la Unidad de Control Interno de la Institución.

Hacer un diagnóstico en el área de control interno de la Armada Nacional frente a la gestión del conocimiento, fue de suma importancia, ya que fue la base para formular dentro del modelo las estrategias que en el futuro permitan lograr que el conocimiento tácito y explícito esté disponible para todo el personal del área al momento de ser trasladado a la dependencia, con una administración consistente de la información, garantizando que esté actualizada y que se realicen los ajustes oportunos en cada una de las actividades y roles desarrollados por la dependencia.

El modelo de gestión de conocimiento propuesto tiene como ejes principales las variables que se consideraron para la investigación: Cultura organizacional, capital humano, gestión de la calidad, innovación y las tecnologías de la información y la comunicación. Fue planteado para que se desarrolle en forma de un ciclo a seguir en los cuales se consideran como pasos el identificar, innovar, difundir y evaluar el conocimiento. Adicionalmente el modelo se complementa con los lineamientos del Estado Colombiano y a la normatividad vigente relacionada con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, lo cual permitirá una adecuada gestión del conocimiento y a su el fortalecimiento de los procesos a través de la adopción de las políticas estatales en la materia.

Referencias

- Aguilera, A. (2017). La gestión del conocimiento organizacional. México.
https://www.academia.edu/30819149/LA_GESTI%C3%93N_DEL_CONOCIMIENTO_ORGANIZACIONAL
- Alcívar, M. (2020) Tesis de Maestría en la Universidad Laica Eloy Alfaro (Uleam) de Ecuador “Talento Humano y la Gestión del Conocimiento en las Microempresas”.
<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/444>
- Arias, F. (2012) El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme. 6ª Edición. Caracas-Venezuela.
- Avendaño, V. et al (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. Universidad Autónoma de México.
- Avendaño, J. y Flores M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoque entre ciencias. Diálogos en la sociedad del conocimiento, 4 (26), 201-227.
- Bello, D. (2017) Tesis de Maestría de la Universidad de Carabobo- Venezuela, “la gestión del conocimiento en empresas comerciales del sector médico quirúrgico en el estado Carabobo”- Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4334/dbello.pdf?sequence=1>

Caldas, M. (2022). Formación y orientación laboral. Editorial: Editex. Madrid.

https://books.google.co.ve/books?id=Z5FzEAAAQBAJ&pg=PA53&dq=inestabilidad+laboral&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwiXouP9rL_6AhWYTjABHQkBCXg4FBC7BXoEAcQCg#v=onepage&q=inestabilidad%20laboral&f=false

Calvo, O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. Revista tendencias. Universidad de Nariño: Colombia.

<http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v19n1/2539-0554-tend-19-01-00140.pdf>.

Calvo J. (2023) Estrategias de gestión del talento humano para tu empresa. factorialhr.es.

<https://factorialhr.es/blog/estrategias-gestion-de-talento-humano-empresa/>

Carbello, R. (2006). Innovación y gestión del conocimiento. Editorial: Díaz2santos España.

Carreño, M. et al (2020). Gestión del conocimiento para la innovación. Universidad del

Rosario.Colombiahttps://books.google.co.ve/books?id=wknmDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+del+conocimiento&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento&f=false

Coll F. (2020). Transferencia de tecnología. Disponible en: economipedia.com. Consulta: Marzo, 4, 2023.

Congreso de la República de Colombia (1993). Ley 87.

Cañete N. Guaipatin C. (2016). 7 iniciativas de innovación social que todo gestor público y emprendedor debe conocer. *bloigs.iadb.org*. Consulta: Enero. 28, 2023.

Douard j. y Heztz M. (2003). Una lectura de las redes empresariales teniendo en cuenta formas y evoluciones. *Revista francesa*.

Decreto 648 de 2017 art. 17.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=80915>

Del Río, J. (2017). Gestión organizacional en entornos complejos por parte de las Mipymes del sector servicios de la ciudad de Sincelejo. *Tendencias*, 18(2), 45-57.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932017000200003

Diez, A.& Henao, M. (2019). El conocimiento organizacional, entre su objetivación y su comprensión. *Red Pilares; Red de posgrados de investigación Latinos en Administración y Estudios de la Organización*.

Fornier A. (2016). La relación entre motivación y la cultura de una empresa. Disponible en: *redbooth.com*. Consulta: Enero, 12, 2023.

Galvis, L. (2020). Tesis de Maestría Universidad de Antioquia, Colombia, VI “Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el área de formación del Programa Integración de Tecnologías a la Docencia de la Universidad de Antioquia”.
<https://www.redalyc.org/journal/1790/179064465009/html/>

Guavita, C. y Grisales, F. (2013). Construcción de un modelo de gestión del conocimiento como una estrategia para elevar el aprendizaje organizacional en el gimnasio campestre Marie Curie. Universidad Libre. Colombia.
<https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/8575?locale-attribute=en>

García J. y Guerrero J. (2015) Diagnóstico de limitaciones para la implementación de un sistema de gestión de calidad en pequeñas y medianas empresas. Universidad de la Costa, Programa de Ingeniería Industrial. Barranquilla, Colombia

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P (2014). Metodología de la investigación. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Jiménez A. (2022). Guía para la elaboración de políticas institucionales. Ministerio del trabajo y Seguridad Social. San José, Costa Rica.

Klaus, N. (2008). Gestión del conocimiento. Editorial: Negocios, empresas y economía.

Martínez, E. (2009). Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 15, N° 13. La gestión del conocimiento a través del E-Learning. un enfoque basado en escenarios.

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2069/science/article/pii/S1135252312600768?>

Ministerio de Educación Nacional. (2019). Ministerio de Educación Nacional. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-407707_galeria_01.pdf

Ministerio de Energía. (s.f.). Ministerio de Energía. Obtenido de <https://www.minenergia.gov.co/modelo-de-gestion-del-conocimiento>

Molina, J. (2002). La gestión del conocimiento en las organizaciones. Editorial: Negocios, empresas y economía.

Monteverde, E. (2021), Tesis de maestría de la Universidad César Vallejo de Perú, titulada “Propuesta de sistema de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral de Petromont, Talara”.

https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_d61e394c0826dc1f18dd30701d9af496

Murillo, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional. Universidad del Valle. Colombia.

Nieves, Y. (2021). El conocimiento organizacional, base para la creación de una empresa corporativa.

[https://www.academia.edu/1318682/EL_CONOCIMIENTO_ORGANIZACIONAL_BAS
E_PARA_LA_CREACI%3%93N_DE_UNA_MEMORIA_CORPORATIVA](https://www.academia.edu/1318682/EL_CONOCIMIENTO_ORGANIZACIONAL_BAS_E_PARA_LA_CREACI%3%93N_DE_UNA_MEMORIA_CORPORATIVA)

Namakforoosh, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (2ª. ed.). México; Limusa, S.A., de C.V.

Ñaupas, H et al (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U. Colombia.

Paniagua, E. (2007). *La gestión tecnológica del conocimiento*. Universidad de Murcia. España

Palella, S. y Martins, F. (2017). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL

Pérez, J. (2004). *Estadística*. Editorial MAD, S.L. España.

Pérez, L. y Ayala, J. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos*. Editorial Universidad de Buenos Aires. Argentina.

[https://books.google.co.ve/books?id=9x9REAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=adminis
traci%C3%B3n+de+recursos+humano&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=admini
straci%C3%B3n%20de%20recursos%20humano&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=9x9REAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=adminis-traci%C3%B3n+de+recursos+humano&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=adminis-traci%C3%B3n%20de%20recursos%20humano&f=false)

Petracca, E. (2019). *Cultura organizacional y endogamia*. Ediciones Liliun. Argentina.

Polo, J. et al (2022). Psicología organizacional y el trabajo. Editorial Uninorte. Colombia.

Porter M. (2009) Ser Competitivo. Barcelona, España.

Sánchez, M. (2005). Acimed. 13 (6). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. [Versión electrónica].
<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=20417634&lang=es&site=eds-live>.

Quiroa, C (2014). Toma de decisiones y productividad laboral. Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf> Consulta: Mayo 09, 2023.

Sojo W. (2015). Influencia e importancia de las TIC en las Organizaciones. Disponible en: www.gestiopolis.com. Consulta: Enero, 27, 2023.

Robles J. (1996) Un proyecto de práctica cotidiana. Fanzine – Germen N° 3. Revista monográfica. Disponible en: efdeportes.com. Consulta: Febrero, 18, 2023

Salovey P. y Meyer J. (1990). La inteligencia emocional. Disponible en: www.becas-Santander.com. Consulta: Enero, 27, 2023.

Thompson C. y Beauvais (1999). La influencia de la cultura trabajo-familia en la utilización de los beneficios en la empresa. Revista de comportamiento Vocacional.

UNADE. (2019). Universidad Americana de Europa. Cultura Organizacional en una empresa. México. <https://unade.edu.mx/cultura-organizacional/>

Villasana-Arreguín, L., Hernández-García, P. & Ramírez-Flores, E. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 53-78. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>

Villegas, D. y Toro I. (2020). Modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de capacidades dinámicas en una empresa de tecnología de información en Colombia. Universidad EAFIT. Medellín - Colombia.
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17062/Angela_Villegas_2020.pdf?sequence=2

Zimmerman B. Schunk D. (2011) Manual de autorregulación del aprendizaje y el rendimiento. Editorial Routhedge. Nueva York, Estados Unidos.

Anexos.

Anexo a

CUESTIONARIO (Escala Likert)

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

(UNAD)

Bogotá, febrero 2023

CUESTIONARIO (Escala Likert)

Presentación.

Estimado empleado, el presente instrumento corresponde al trabajo investigativo titulado *CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA LA UNIDAD DE CONTROL INTERNO DE LA ARMADA NACIONAL* presentado por Angélica Viviana Contreras Lizarazo y Dayra Elizabeth Oliveros Dávila. Para optar al título de Magister en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. A continuación, aparece una serie de afirmaciones con sus respectivas alternativas; Marque con una (x) la opción elegida. De antemano, Gracias por su colaboración.

Encuesta

Tabla 8

Encuesta aplicada.

Ítem	Siempre (S)	Casi siempre (CS)	Algunas veces (AV)	Casi nunca (CN)	Nunca (N)
1) ¿Tengo interés en apropiarme de los nuevos conocimientos generados dentro de la institución??					
2) En su institución, ¿Se considera oportuno transmitir los conocimientos entre los trabajadores y/o funcionarios?					

3) ¿Los conocimientos adquiridos en el área de pertinencia permiten la eficiencia en el desarrollo diario de los procesos institucionales?					
4) ¿Se tiene establecida una política para la gestión del talento humano que permita cumplir los objetivos de la Institución?					
5) ¿La institución aplica de manera participativa al interior, métodos y procedimientos establecidos en la normativa?					
6) ¿Es la motivación un aspecto importante en el proceso de formación del personal?					
7) ¿Tiene la institución programas que permitan la flexibilización en el aprendizaje de los procesos?					
8) ¿participan los trabajadores en la toma de decisiones de la institución?					
9) ¿Se preocupa la institución por la capacitación de su personal?					

10)¿Cuenta la institución con personal especializado para garantizar la transferencia del conocimiento a sus trabajadores?					
11¿Se le dificulta resolver los problemas cuando estos se presentan en su área de trabajo?					
12 ¿Cuenta su institución con servicios de orientación dirigido al manejo de las emociones negativas del personal?					
13¿Tiene usted la capacidad para controlar sus emociones que repercutan en beneficio de todos?.					
14¿Tiene usted la habilidad de resolver situaciones dentro de su campo de desempeño laboral?					
15¿ promueve el respeto hacia las normas de convivencia dentro de la institución?					
16¿Considera que es necesario establecer políticas, normas y					

controles para evitar la ocurrencia de riesgos?					
17)¿ Asume con compromiso todas sus competencias laborales ?					
18)¿ Aplica el proceso de rendición de cuentas como medida de observación en su gestión?					
19)¿En su organización los traslados del personal hacia otros lugares generan retrasos de los procesos?					
20) ¿El retraso en los traslados del personal constituye uno de los aspectos a mejorar en la gestión interna de la institución.?					
21) ¿La ausencia en la gestión del conocimiento de la dependencia puede generar la improvisación a consecuencia del traslado del personal?					
22) ¿ Los programas de formación promueven un mejor desempeño en los procesos administrativos?					

23) ¿ Se debe preparar a los nuevos relevos que sumen cualquier instancia de la institución a fin de garantizar la transferencia del conocimiento?					
24) ¿Es necesario promover la difusión de información a fin de mantener una orientación adecuada de los procesos?					
25) ¿ Es necesario generar canales de comunicación de forma eficaz y eficiente para garantizar la gestión del conocimiento de la institución?					
26) ¿ Se debe fomentar la evaluación del personal a fin de realimentar el logro efectivo de los procesos institucionales?					
27) ¿ ¿Se tiene identificado al personal que es clave en el manejo del conocimiento del área de control interno?					
28) ¿ ¿Hay disposición del personal para compartir el conocimiento?					

29)¿ ¿Cuenta la institución con planes de contingencia para cubrir las ausencias del personal?					
30)¿ Se han especificado los roles a cumplir por el personal para la definición de un sistema de gestión del conocimiento pertinente?					
31)¿En la institución se debe implementar programas de innovación en la gestión del conocimiento como eje transversal en los procesos internos?					
32)¿ Cuenta la institución con programas de formación tecnológica para el personal que les permita apropiarse del conocimiento requerido?					
33)¿las ideas innovadoras propuestas por un miembro(s)son recompensadas en la institución?					
34)¿Los empleados en esta institución frecuentemente					

proponen nuevas ideas e introducen novedades en su trabajo?					
35¿ El equipo directivo de la institución fomenta entre sus colaboradores la iniciativa, la innovación y el intercambio de conocimientos?					
36¿ Los empleados de la institución resisten al cambio porque tienen miedo a las nuevas ideas?					
37¿ ¿Los nuevos procesos de trabajo útiles para la institución son compartidos con todos los empleados?					
38¿ ¿En los equipos de trabajo de la institución se transmiten conocimientos y experiencias a través del diálogo?					
39¿ ¿Los archivos y base de datos de la institución proporcionan información óptima para hacer el trabajo?					

40¿ Los sistemas de información y comunicación fortalecen la toma de decisiones de la institución?					
41 ¿El uso Tics ha permitido a los empleados de la institución compartir información con los grupos sobre determinado tema de interés laboral?					

Anexo b

Foto reunión presentación y réplica del proceso



Anexo c

Foto reunión presentación y réplica del proceso.

**Anexo d**

Foto reunión presentación y réplica del proceso.



Anexo e

Foto reunión presentación y réplica del proceso.

