

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL
COLEGIO MARYMOUNT DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

BLANCA DIONI RODRÍGUEZ BUILES

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
MEDELLÍN
2017**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL
COLEGIO MARYMOUNT DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

BLANCA DIONI RODRÍGUEZ BUILES

**TRABAJO DE TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO**

**ASESOR: ÓSCAR JAVIER GUERRA PERDOMO
MSC IN INFORMATION AND KNOWLEDGE STRATEGY MAGÍSTER EN
INFORMACIÓN Y ESTRATEGIA DE CONOCIMIENTO
INGENIERO QUÍMICO**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
MEDELLÍN**

2017

Nota de Aceptación

Presidente de Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 30 de septiembre de 2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo, Guillermo Echeverri, y a mi hijo, Federico: ellos son el motor para continuar esta búsqueda incansable de conocimiento.

AGRADECIMIENTOS

La autora agradece:

A las directivas del Colegio Marymount, quienes le apostaron a la creación de un nuevo cargo I+D+I.

A Óscar Guerra Perdomo quien estuvo ahí, al lado, acompañándola en la elaboración de esta propuesta.

A sus compañeros de maestría, con quienes compartió risas, angustias, escritos...

CONTENIDO

DEDICATORIA.....4

AGRADECIMIENTOS.....4

LISTA DE FIGURAS.....6

LISTA DE ANEXOS7

 Resumen8

 Abstract.....9

INTRODUCCIÓN 10

1. MARCO DE REFERENCIA..... 15

 1.1 Conocimiento.....16

 1.2 Conocimiento organizacional18

 1.3 Gestión del conocimiento21

 1.4 Modelos de gestión del conocimiento26

2. JUSTIFICACIÓN..... 32

3. METODOLOGÍA..... 34

4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN HALLADA EN ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

..... 38

5. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO 55

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL COLEGIO MARYMOUNT ... ¡Error! Marcador no definido.

5. CONCLUSIONES..... 70

7. BIBLIOGRAFÍA..... 75

NOTA AL PIE 78

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Colegio Marymount Medellín.....	12
Figura 2. Estrategias Corporativas del Colegio Marymount.....	14
Figura 3. Gráfica conocimiento en espiral.....	25
Figura 4. Modelo de Choo	28
Figura 5. Modelo de creación del conocimiento. Nonaka y Takeuchi.....	29
Figura 6. Modelo en espiral del conocimiento. Nonaka y Takeuchi.....	30
Figura 7. Modelo de gestión de conocimiento. Tejedor y Aguirre.....	31
Figura 8. Modelo de gestión del conocimiento. Arthur Andersen.....	32
Figura 9. Modelo de gestión del conocimiento de Ecopetrol.....	33
Figura 10. Árbol del conocimiento	62
Figura 11. Estrategias Corporativas del Colegio Marymount, Medellín	63
Figura 12. Somos expertos en	67
Figura 13. Trasciendo mi maestría.....	68
Figura 14. Mi legado es.....	69
Figura 15. Compartiré contigo.....	70
Figura 16. Árbol de la Institución.....	71

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Encuesta Gestión Estratégica de la Innovación y el Conocimiento ECOPETROL S.A. y ARPEI.....	81
Anexo 2. Análisis de encuesta: jefes de departamentos académicos.....	92
Anexo 3. Fotos encuestas aplicadas en el Colegio Marymount.....	93
Anexo 4. Encuesta a Adriana Patricia Sánchez Álvarez.....	99
Anexo 5. Encuesta a Ana María Cárdenas Castillo.....	100
Anexo 6. Encuesta a Diana Isabel Restrepo Puerta.....	101
Anexo 7. Encuesta a Dubilised Toro Escobar.....	102
Anexo 8. Encuesta a Elizabeth Díaz Duque.....	103
Anexo 9. Encuesta a Monique Thiriez López.....	104
Anexo 10. Encuesta a Danay Naranjo Álvarez.....	105
Anexo 11. Encuesta a Ángela Inés Arango Echeverri.....	106
Anexo 12. Encuesta a Adriana María Pineda Jaramillo.....	107
Anexo 13. Encuesta a Jihane Boussoufa.....	108
Anexo 14. Encuesta a Lina María Cadavid López.....	109
Anexo 15. Encuesta a Marcela Buriticá Orrego.....	110
Anexo 16. Encuesta a Piedad María Sánchez Zapata.....	111
Anexo 17. Encuesta al Colegio Montessori.....	112
Anexo 18. Encuesta al Colegio Pinares.....	113
Anexo 19. Encuesta al Colegio Musical.....	114
Anexo 20. Encuesta al Colegio Jesús María.....	115
Anexo 21. Encuesta al Colegio San Ignacio.....	116
Anexo 22. Entrevista a personas que han culminado estudios de maestría.....	117
Anexo 23. Sistematización de la segunda encuesta.....	118

Anexo 24. Síntesis de entrevistas con los docentes que han terminado maestría.124

Anexo 25. Preguntas para departamentos académicos.....129

Resumen

El Colegio Marymount de la ciudad de Medellín ha notado interés por gestionar el conocimiento dentro de su organización y considera pertinente la necesidad de estructurar un modelo de gestión de conocimiento que permita apalancar el logro de sus propósitos institucionales, a partir de capitalizar al máximo el conocimiento que tienen las personas que laboran en la Institución, por otra parte algunas personas que hacían parte del Colegio se han ido y no ha quedado registro de la experiencia ni del conocimiento adquirido durante el tiempo laborado; lo anteriormente expuesto, ha generado un reproceso en áreas operativas y grandes pérdidas en relación con el conocimiento institucional del Colegio.

Para propósitos de este trabajo se hará hincapié en el personal del Colegio (docentes y personal administrativo) que acompaña a las estudiantes tanto en el proceso académico como formativo; este personal se encuentra en continuo proceso de mejoramiento personal y profesional.

A pesar de que en el Colegio Marymount el conocimiento es la razón de ser de la institución, no se tienen establecidos criterios ni mecanismos para que este conocimiento sea gestionado y difundido en la comunidad Marymount. Definir un modelo de gestión del conocimiento es clave porque permite que las personas que hacen parte del Colegio puedan identificarlo, incorporarlo compartirlo- transferirlo, utilizarlo y crear más conocimiento; este ciclo posibilita y asegura que sea aprovechado al máximo. Para que esto suceda se debe iniciar por hacerlo visible desde la filosofía institucional: de esta manera se asegura que se consolide el modelo.

Para nadie es un secreto que un paradigma de la humanidad es que quien tiene el conocimiento, tiene el poder. Este conocimiento le da valía al Marymount en la medida en que éste se multiplique y pueda ser transferido tanto al personal docente, administrativo, servicios generales como a las estudiantes.

Analizar dónde está el conocimiento clave de la institución y buscar los mecanismos para que las demás personas puedan hacer uso de éste es finalmente el interés de esta propuesta.

Palabras clave: Conocimiento, gestión del conocimiento, conocimiento organizacional, modelos.

Abstract

Marymount School of Medellín has demonstrated an interest in managing the knowledge within its organization and considers the need to structure a knowledge management model that leverages the achievement of its institutional purposes, and helps capitalize the maximum knowledge that the people who work in the Institution achieve. On the other hand, some people who were part of the School are no longer working with us and there is no record of the experience or knowledge acquired during the time worked, which has generated a reprocessing in operational areas and large losses in relation to the institutional knowledge of the School.

For the purposes of this work, emphasis will be placed on the schools staff (teachers and administrative staff) that accompany students in both the academic and the formative processes; this staff is in continuous process of personal and professional improvement and its main goal is to analyze where the key knowledge of the institution is and look for the mechanisms so that other people can make use of it.

Key words: knowledge, knowledge management, organizational knowledge, model.

INTRODUCCIÓN

“La sociedad del conocimiento supone nuevas condiciones sociales, políticas y económicas que redefinan el sistema de valores en que se asentaba la modernidad y presenta nuevos desafíos para las organizaciones educativas” (Romero, C. 2004, pág. 4). Por esto, los directivos del Colegio Marymount son conscientes de que la gestión del conocimiento implica nuevos retos y la implementación de diferentes mecanismos que ayuden a que este conocimiento fluya, sea dinámico y aprovechado por la comunidad educativa.

El Colegio Marymount de Medellín (www.marymount.edu.co), Colombia, es una Institución educativa femenina, bilingüe, de carácter privado, que se caracteriza por su tradición y experiencia en la formación de mujeres. El Colegio es liderado por un equipo directivo conformado por la Rectora, 4 directoras de sección (Preescolar, Primaria, 5ª a 8º grados y 9º a 11º grados) y directores de áreas Administrativa, Gestión Humana, Estudios, Currículo Internacional e Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I). Este equipo es el encargado de dar las directrices académicas y administrativas del Colegio.

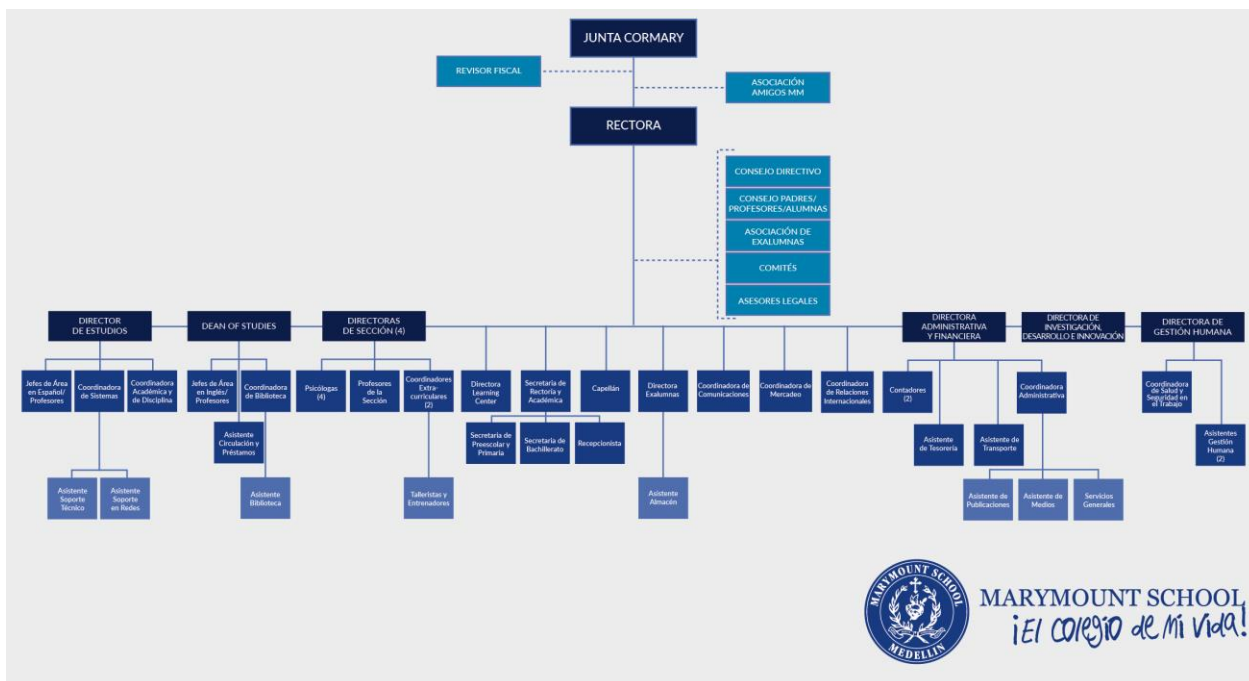


Figura 1. Organigrama Colegio Marymount, Medellín. (PEI, 2016)

La comunidad educativa ha trazado y acordado un horizonte institucional que guía el actuar de todos sus miembros para alcanzar un objetivo común. A partir del Direccionamiento Estratégico 2015-2020 se definieron la visión, la misión, los objetivos y las 5 estrategias corporativas:

VISIÓN

En el 2020, el Colegio Marymount de Medellín, será reconocido, nacional e internacionalmente, como una **opción educativa de alta calidad** por entregar a la sociedad **seres humanos felices, integrales y competentes**.

MISIÓN

“El Colegio Marymount de Medellín es una Institución Educativa privada, internacional y católica; su razón de ser es la formación de seres humanos felices e integrales; de

ciudadanos competentes, socialmente responsables, con respeto por el medio ambiente, las diferentes culturas y religiones.

Para ello, el Modelo Marymount identifica y fortalece las habilidades y destrezas de cada estudiante, con el compromiso de un equipo interdisciplinario en permanente formación, que fomenta procesos de investigación e innovación sobre su quehacer educativo y con los recursos pedagógicos, tecnológicos y financieros necesarios.” (PEI, 2016)

OBJETIVOS DEL COLEGIO MARYMOUNT

Objetivo General

- Formar mujeres íntegras, comprometidas con su propio desarrollo como ciudadanas responsables que busquen implantar un orden social donde el respeto, la solidaridad, la honestidad y la tolerancia sean los valores fundamentales.

Objetivos Específicos

- Fomentar en los miembros del Colegio Marymount la capacidad de asumir con responsabilidad y autonomía sus deberes y derechos.
- Potenciar en los miembros del Colegio Marymount las capacidades individuales, promoviendo la creatividad, el análisis y la investigación con currículos de calidad.
- Optimizar el proceso de conocimiento ofreciendo programas dinámicos, fundamentados en currículos y horarios flexibles y en el uso de las nuevas tecnologías.
- Favorecer la utilización adecuada del tiempo libre, el desarrollo de habilidades y el fortalecimiento de la disciplina, ofreciendo actividades académicas, culturales y deportivas.
- Fomentar el sentido de pertenencia a la nacionalidad colombiana por medio del respeto a los símbolos patrios, las prácticas democráticas y el conocimiento y valoración de las tradiciones y costumbres.

- Liderar proyectos para el beneficio de la comunidad en los cuales el Colegio Marymount sea reconocido por sus innovaciones y fortalezas en sus procesos educativos

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Estas estrategias apoyan la filosofía institucional, orientan los procesos fundamentales y la razón de ser del Colegio.

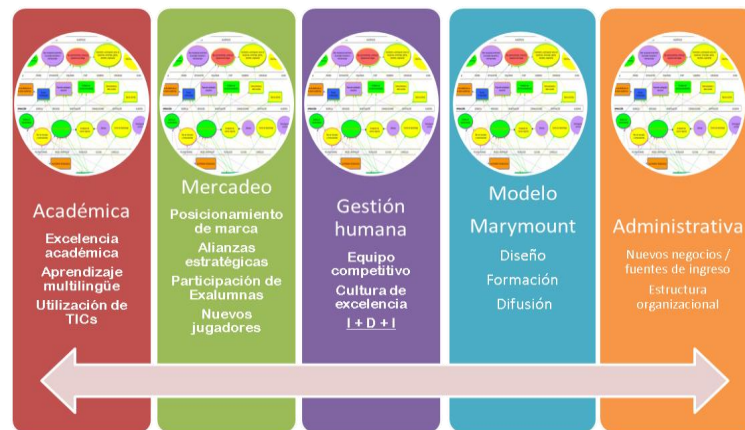


Figura 2. Estrategias Corporativas del Colegio Marymount, Medellín. (PEI, 2016)

Estrategia Académica: define los lineamientos curriculares de la Institución, es decir, se encarga de que el currículo esté acorde con la filosofía del Colegio y con los lineamientos del Ministerio de Educación.

Estrategia de Mercadeo: apoya los procesos institucionales y busca mecanismos para que el Colegio sea reconocido tanto en los ámbitos local, nacional como internacional.

Modelo Marymount: traza las directrices formativas del Colegio; está enmarcado dentro del Consejo de Formación; este Consejo agrupa los proyectos formativos que se tienen en la Institución.

Estrategia Administrativa: gestiona los recursos. Vela por las finanzas sanas del Colegio.

Estrategia de Gestión Humana: cuyo fin es tener un equipo competente y fomentar la cultura de la excelencia. Coordina los procesos de selección, contratación, inducción, reinducción, evaluación de desempeño y capacitación de su personal, basados en los perfiles y roles (PEI, 2017).

Las directivas del Colegio promueven el desarrollo humano y profesional del personal; lo motivan a mejorar su capacidad intelectual, a participar en eventos académicos, culturales y tecnológicos que apunten a la vinculación en redes con otras instituciones. Adicionalmente, fomentan la capacitación de los empleados según las necesidades específicas de cada área, en búsqueda del mejoramiento de los procesos académicos y administrativos. Además, se aprovechan las fortalezas internas para cualificar al personal del Colegio y el de otras entidades. Se pretende con ello mejorar las condiciones de vida del personal; dinamizar el proceso de enseñanza – aprendizaje; generar espacios en donde se propicie la creatividad, el trabajo solidario, la investigación, la innovación y el fortalecimiento de competencias personales y grupales, porque “En una economía donde lo único seguro es la incertidumbre, la única fuente de ventaja competitiva duradera y segura es el conocimiento” (Nonaka, I. 2007, pág.1).

Las necesidades de capacitación para el personal docente y administrativo se determinan desde el Equipo Directivo, el Consejo Académico, el Consejo de Formación, los intereses personales, de los departamentos o de las áreas y mediante el análisis de la oferta del mercado local, nacional e internacional. El Colegio es consciente de que “Una de las etapas clave de la gestión del conocimiento es la decisión de adquirir del exterior o generar internamente los activos de conocimiento. La posesión de unos u otros activos, así como la consecución de un equilibrio entre estos, puede influir en los resultados obtenidos” (Acosta, J. 2013, pág. 27).

La dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación, ubicada en la estrategia de Gestión Humana, tiene como misión promover la investigación y la innovación tanto en el personal docente como administrativo del Colegio; además, esta dirección debe

buscar los mecanismos para gestionar el conocimiento; se podría decir que "Si tenemos identificados los activos del conocimiento en la organización, entonces es posible compartirlo y distribuirlo en nuestras empresas; para compartir lo aprendido, sería prudente crear las condiciones necesarias para difundir los resultados de los beneficios personales" (Dixon, N. 2000, pág.225). [Traducción en Español del texto original en Inglés].

1. MARCO DE REFERENCIA

Para llevar a cabo un modelo de gestión del conocimiento en el Colegio Marymount es necesario hacer explícitos algunos términos que servirán de soporte a la propuesta, para tal fin se describen definiciones de diferentes autores, lo que posibilita tener una mirada amplia de cada término.

1.1 Conocimiento

Existen características del conocimiento, para efectos de esta propuesta se seleccionaron estas seis:

Carbonell (2013) señala que "... el conocimiento se asienta en 3 grandes pilares, el de la información que genera conocimiento relevante, el de la explicación que facilita la comprensión del porqué de las cosas y el de la apropiación subjetiva que contribuye a la formación de un criterio y opinión personal".

Heno y Cardona (2010) argumentan: "Es importante dentro de la organización complementar los sistemas de información con estrategias de conocimiento para integrar los datos, la información y el conocimiento de ella" (pág.1).

León; Ponjuán; y Rodríguez (2006) anotan "La retención del conocimiento significa conservar la información y los conocimientos utilizados por medio de un sistema de gestión documental que respalden la acción y la organización y que facilite su consulta en el momento necesario" (pág.12).

González; Avilés; y Morales (2007) precisan que el conocimiento es un "conjunto determinado de saberes que aparece como resultado de la solución de tareas cognoscitivas. En este caso, el desarrollo del conocimiento debe interpretarse como el crecimiento – precisión, profundización, transformación y surgimiento- del saber" (Pág. 4).

Hislop (2006) [Traducción en Español del texto original en Inglés] expresa: "En otras palabras, el conocimiento puede ser visto como datos o información con un análisis

intelectual en el que se interpreta el significado y está estructurado con sistemas de creencias y cuerpos de conocimiento” (pág.22) .

Obeso, M. y Sarabia, M. (2013) señalan que “Fue el filósofo griego Platón, quien aventuró que el conocimiento es aquello necesariamente verdadero, mientras que la creencia y la opinión pertenecen al mundo de lo subjetivo, por lo que forman parte del ámbito de lo probable y de lo aparente. Por su parte Aristóteles, discípulo de Platón, explicó que a través de la experiencia mediante los sentidos se obtiene conocimiento” (Pág.5).

Para profundizar un poco más acerca de qué es el conocimiento es necesario definir sobre cuáles pilares está cimentado este: la información es un elemento estratégico porque podría ampliar el panorama y posibilitaría ver desde diferentes frentes el conocimiento, pero no basta con tener acceso a la información o a los datos, se necesita saberlos aprovechar y usarlos como referente para tomar posición crítica y generar conocimiento.

El conocimiento no es estático, permanentemente se transforma para potencializar el saber. Este saber es inherente al ser humano, por tanto, un ambiente rico en información, saberes, temas, entre otros, puede ser propicio para generar conocimiento, fortalecerlo, difundirlo y transformarlo.

Es evidente que, desde los griegos, se viene hablando de conocimiento y éste cobra cada vez más relevancia en las organizaciones. El conocimiento para el Colegio Marymount puede ser entendido como aquella información, datos, temas que ingresan a la Institución y son utilizados por el personal que labora en ésta; dicho conocimiento puede estar soportado por datos o amparado por más conocimiento, lo que generará una multiplicidad de conocimiento que podrá ser aprovechado por el Colegio. En otras palabras, al Marymount ingresa conocimiento y este se multiplica al ser usado por las personas, generando así la connotación de que el conocimiento se multiplica en la medida en que éste es usado.

1.2 Conocimiento organizacional

Antes de definir qué es conocimiento organizacional, es necesario analizar algunas características que tiene el conocimiento:

“El conocimiento ha sido a menudo gestionado implícitamente y sin enfoque específico” (Wiig, 2002, pág. 225) [Traducción en Español del texto original en Inglés].

“Se debe buscar, a través de diferentes operaciones de conversión de conocimiento, identificar el conocimiento tácito de las personas, volverlo explícito y crear mecanismos que permitan que sea usado por diferentes individuos” (Henaó y Cardona, 2010 pág.2)

Como lo expresa Nonaka (2007) “convertir el conocimiento tácito en explícito significa hallar un modo de expresar lo inexpresable” (pág.4).

Dentro de estas características, lo manifiestan Nonaka, I. e Krogh, G, (2009), existen dos términos, conocimiento tácito y conocimiento explícito; el primero se halla en los sentidos, habilidades de movimiento, experiencias físicas e intuición de las personas; este conocimiento no está articulado y se podría acceder a él a través de la conciencia. El segundo, conocimiento explícito, hace referencia al conocimiento que se expresa y captura en dibujos y en la escritura.

Es decir, Según Nonaka y Takeuchi (1994) hay un conocimiento explícito que se evidencia en el lenguaje formal (enunciados gramaticales, expresiones matemáticas, manuales) este conocimiento puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro. Por esta razón, la organización es un espacio propicio para generar conocimiento: el lenguaje formal del que hablan Nonaka y Takeuchi tiene la posibilidad de ser transmitido de un empleado a otro. No obstante, según los mismos autores, existe el conocimiento tácito que “Es más importante, aunque resulta difícil de enunciar mediante el lenguaje formal, ya que se trata de lo aprendido gracias a la experiencia personal e involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista propio y los valores”; por lo visto anteriormente, el conocimiento explícito puede ser compartido sin grandes dificultades; sin embargo, existe el conocimiento tácito que es más valioso, pero también más difícil

de evidenciar, porque entran en juego muchos aspectos como los valores, las creencias, los sentimientos, entre otros. Precisamente esta complejidad le da una valía inconmensurable.

Cabe recordar que “El conocimiento es cuidadosamente codificado y almacenado en bases de datos, donde se puede acceder fácilmente y utilizado por cualquier persona en la empresa” [Traducción en Español del texto original en Inglés] (Hansen et al, 1999, pág.107); por otro lado, Wiig opina que “Algunos hacen hincapié en el uso de la tecnología para capturar, manipular y localizar el conocimiento; en un principio, muchos se centraban en el conocimiento relacionándolo con gestión de la información en lugar de gestión del conocimiento.” (Wiig, K. 1999, pág.5). [Traducción en Español del texto original en Inglés]; este almacenamiento del conocimiento garantiza que las personas puedan acceder al mismo cuando lo requieran; esta es una forma efectiva para multiplicarlo y, así, se podría asegurar que se convierta en un entramado de conocimiento, porque "Esta “red de conocimiento" puede ser una visión más precisa y dinámica del intercambio de conocimientos organizacionales en comparación con los organigramas estáticos” (Maybury, M. S/F, pág.13) [Traducción en Español del texto original en Inglés]. El hecho de generar redes, le da posibilidades de conexiones permanentes y producir multiplicidad de conocimiento. Para que se posibilite esta conectividad “... es necesario elevar el conocimiento y aprendizaje del nivel individual al nivel de organización, combinar la adquisición de conocimientos técnicos con aprendizaje y conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa. Lograr esta sincronía es lo que nos va a permitir que la empresa renueve de forma continuada las capacidades que le han hecho triunfar” (Susó, 2000, pág.62).

Las tres siguientes citas hacen alusión a cómo las organizaciones deberían propiciar espacios para que las personas puedan generar conocimiento a través del aprendizaje, donde la creatividad y la innovación cobren relevancia para el conocimiento; este conocimiento tiene la facultad de multiplicarse en la medida en que se interactúa con otras personas. La tecnología puede ser un aliado estratégico en tanto se organiza la información y posibilita la difusión del conocimiento. Lograr que el conocimiento generado

esté articulado desde la filosofía institucional garantiza que todas las personas se beneficien de la gestión del conocimiento; es decir, saber dónde está el conocimiento y cómo las personas pueden acceder a él es menester de la organización, para tal fin se hace necesario definir mecanismos para que el conocimiento ingrese y pueda gestionarse. Esta sincronía debe estar direccionada desde la filosofía de la organización con el apoyo, sin lugar a dudas, del equipo directivo. Este equipo deberá buscar los mecanismos para que la filosofía logre impregnarse como una marca indeleble en cada una de las personas que hace parte de la empresa, de esta manera el conocimiento en la organización podrá ser optimizado.

Hislop (2006) [Traducción en Español del texto original en Inglés] expresa: “Incluso en tiempos contemporáneos, el interés en el tema del conocimiento deriva más que del crecimiento del interés en la gestión del conocimiento” (pág. 15).

“El planteamiento de la gestión del conocimiento organizacional insiste en que la representación y manejo del conocimiento debe implicar y a su vez ser consecuencia de aprendizajes de individuos en interacción. Para ello es necesario que los individuos se asuman como integrantes de una comunidad de aprendices que pretenden la obtención de determinado conocimiento organizacional, especialmente si se pretende generar un ambiente de aprendizaje en donde la prestación de servicios y la elaboración de productos satisfagan las metas y objetivos de la organización” (Barojas, J. y Jiménez, E. S/F, pág.4) [Traducción en Español del texto original en Inglés].

“Ya hoy entrados en la era del conocimiento que es el fundamento de la creatividad, de la innovación y la productividad, tenemos que empezar a usar en un grado máximo ese instrumento vital que es el cerebro para producir conocimiento y tecnología. (Carvajal, 1998, pág.16).

Ahora bien, saber usar el conocimiento le genera a las organizaciones grandes beneficios porque "La reutilización del conocimiento ahorra trabajo, reduce costos de comunicación, y permite que la empresa pueda asumir más proyectos” (Hansen et al, 1999, Pág.110).

Para efectos de esta propuesta se definirá conocimiento organizacional como aquel aprendizaje que produce el cerebro de las personas que laboran en una organización; este conocimiento es el resultado de las interacciones que se generan y es el producto de un ambiente rico en estímulos y oportunidades.

1.3 Gestión del conocimiento

Stewart (1997) argumenta que el capital intelectual es: “material intelectual- conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia- que se puede aprovechar para crear riqueza” (pág.10). Por otro lado, gestionar el conocimiento es un mecanismo que ayuda a que el conocimiento que ingresa a una organización se aproveche al máximo mediante diferentes mecanismos que hacen que éste se optimice y se reproduzca; es decir, la gestión del conocimiento “consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo”. (Rodríguez, D. 2006, pág.5)

Wiig (1999) [Traducción en Español del texto original en Inglés] expresa: “Nuestra definición de gestión del conocimiento es amplia y abarca enfoques y actividades relacionados en toda la organización. Desde este punto de vista, gestión del conocimiento es en parte práctico, básico y dirigido directamente a apoyar los objetivos finales de la empresa” (pág. 4). Por tanto, la gestión del conocimiento debe estar contemplada en la estrategia corporativa: esto le da la rigurosidad necesaria para que todos trabajen en el logro los objetivos institucionales. El ápice estratégico, equipo directivo, tiene una función muy importante en relación con la cultura del conocimiento, porque debe dar el aval para que este se gestione y así permee toda la organización. En otras palabras, la gestión del conocimiento no es cuestión de una o dos personas de la organización: debe ser un compromiso de todos.

Ahora bien, “La gestión del conocimiento identifica y explota, en el trabajo cotidiano, el conocimiento creado en la organización y el adquirido en el exterior, generaliza las mejores prácticas, propicia el incremento del capital intelectual de la organización y su valor de mercado, a la vez, que facilita la generación de nuevos conocimientos y su materialización en productos y servicios” (CICMA. I Reunión de trabajo con las empresas sobre innovación tecnológica. Observaciones no publicadas. 2001) Citado por (González; Avilés y Morales. 2007, pág. 7). Las organizaciones se ven abocadas diariamente a prácticas que valdría la pena registrar, hacerlo implicaría evidenciar qué es eso tan valioso que se hace; pero también, posibilitaría ahorrar tiempo, promover eso que se está haciendo y poderlo mejorar o evitar que se pierda y ayudarlo a replicar. Además, “La gestión del conocimiento se soporta en un sistema que permite administrar la recopilación, organización, análisis y diseminación del conocimiento en una organización” (León; Ponjuán; y Rodríguez, M.2006, pág.1). Sin este sistema sería complicado asegurar la fluidez del conocimiento; por otro lado, la tecnología se convierte en un aliado estratégico para almacenar y difundir dicho conocimiento; en otras palabras, el conocimiento puede ingresar, se modifica, se almacena y sale nuevamente tanto en la organización como fuera de ésta. Dicho de otra manera, la gestión del conocimiento consiste en un conjunto de procesos sistemáticos: identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo organizacional y /o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o individuos (Rodríguez, 2006, pág. 29).

“El objetivo principal de la gestión del conocimiento es permitir que las organizaciones sean inteligentes. Las personas deben ser provistas de conocimiento para ser competentes y deben contar con incentivos para su motivación” (Wiig, 2000, pág. 2) [Traducción en Español del texto original en Inglés]. Actuar de manera inteligente significa tener personas competentes y aprovechar las posibilidades que se presentan en la organización. Una buena estrategia para que las personas se motiven a generar conocimiento y a transmitirlo es que evidencien políticas de reconocimiento en sus

organizaciones, esto significa que desde la filosofía institucional deben existir los lineamientos definidos para tal fin. Romero, 2004 expresa la necesidad de que las sociedades del conocimiento se conviertan en organizaciones que generen conocimiento y para lograrlo debe haber estructuras aptas para que se produzca este conocimiento tanto dentro de la organización como fuera de esta. “Sin embargo, el enfoque del conocimiento ha tendido a estar en el individuo y no en consideraciones sistemáticas de procesos de trabajo más amplios o mecanismos de conocimiento dentro de las organizaciones” (Wiig, 2002, pág.225) [Traducción en Español del texto original en Inglés]. Es innegable que el individuo es quien posee el conocimiento; posibilitar espacios donde se comparta este conocimiento genera interacciones que pueden llegar a reproducir más conocimiento; esto podrá impactar a otras personas y a otros grupos e indudablemente a la organización.

Estos mecanismos, para impactar en el conocimiento, deberían estar implementados en las organizaciones, porque “Si queremos que las personas de nuestras organizaciones compartan lo que han aprendido, sería prudente crear las condiciones en las que compartir los resultados es de beneficio personal. Ciertamente, se obtiene beneficio personal al hacer una Asistencia de Pares. Aquellos que ofrecen sus conocimientos se sienten honrados de ser cuestionados” (Dixon, 2000, pág.16) [Traducción en Español del texto original en Inglés]; es decir, se podría generar un ambiente propicio en las organizaciones para que los empleados se sientan motivados a compartir su conocimiento.

Ahora bien, “Se espera que una efectiva gestión del conocimiento proporcione muchos beneficios. Algunos son de corto plazo y con frecuencia influyen directamente en el desempeño. Otros tienen efectos a más largo plazo y pueden desarrollar capacidades que permitan nuevas estrategias o diferentes formas de operar” (Wiig, 2002. Pág.233). [Traducción en Español del texto original en Inglés] Estos beneficios pueden incluir el análisis sobre el impacto que tiene la gestión del conocimiento en las organizaciones, definición de áreas estratégicas en las que se debe gestionar el conocimiento y buscar diferentes mecanismos para que a corto y largo plazo se logre la gestión. Otro de los

grandes beneficios está en que el conocimiento pueda reproducirse en espiral y de esta manera se multiplique e impacte positivamente la organización. Una ventaja que tiene el conocimiento es que mientras más se reproduzca, más conocimiento se va a generar. Es decir, la espiral funciona como un mecanismo multiplicador. Ver gráfica:



Figura 3. Gráfica Conocimiento Espiral (Baryshev, 2015)

Esta multiplicación se hace desde la información; es decir, para lograr que las personas compartan información sin temores, es necesario hacerles ver las ventajas que esto trae. Se podría sugerir que esta transmisión se vuelva un reto personal en el que se es valioso por lo que puedo aportar al equipo de trabajo al que se pertenece y, por ende, a la organización; además, esto se verá retribuido directamente en la persona, porque también se beneficiaría de la dinámica de compartir conocimiento; por tanto, su conocimiento también se verá modificado. En otras palabras, “Si una organización se enfrenta a una cultura que está empapada en la resolución independiente de problemas, un excelente lugar para comenzar es averiguar quién ya está compartiendo información,

qué información ya están compartiendo, y por qué los que están pidiendo el conocimiento lo necesitan” (Dixon, 2000 pág.74). [Traducción en Español del texto original en Inglés] Este mecanismo de compartir información permite que se armen redes en las organizaciones, donde es más benéfico y menos costoso partir de los conocimientos que ya existen, que iniciar como si no existiese nada.

Por otro lado, la gestión del conocimiento ayuda a analizar la mejor forma de solucionar una dificultad, porque se tienen referentes anteriores que ayudan a tomar las mejores decisiones en relación con el problema. Las mejores prácticas también son un soporte para la dinámica organizativa. Es decir, la historia de la organización deberá servir para evitar errores y fortalecer lo que ha funcionado bien. Lo que significa que “La gestión del conocimiento se puede abordar de muchas maneras para servir a necesidades y condiciones particulares. Por lo general, las prácticas de gestión de conocimiento exitosas necesitan ser apoyadas por esfuerzos complementarios en diferentes dominios, por lo que es útil considerar las actividades necesarias para garantizar la gobernabilidad y la infraestructura de gestión de conocimiento requeridas, además de las actividades operacionales que normalmente son el centro de atención” (Wiig, 2002 Pág. 233). [Traducción en Español del texto original en Inglés].

Finalmente, “La gestión del conocimiento es un nuevo enfoque gerencial que se basa en el reconocimiento y la utilización del valor más importante de las organizaciones: los recursos humanos, su conocimiento y su disposición a colocarlos a su servicio” (León; Ponjuán; y Rodríguez, M.2006, pág.1) el conocimiento es inherente al ser humano y es él quien puede transferirlo. Generar la dinámica organizacional de que ingrese el conocimiento, se transfiera y salga nuevamente para generar aún más conocimiento garantizaría que el conocimiento permanezca vivo, se amplíe y modifique cada vez más. Esa dinámica, indiscutiblemente, le daría a la organización posibilidades inconmensurables en relación con el conocimiento.

1.4 Modelos de gestión del conocimiento

Para efectos de esta propuesta se definirá modelo como una representación gráfica del proceso que debe cumplir el conocimiento en una organización, con el fin de que se obtenga el mayor beneficio y se optimice al máximo este conocimiento.

Según Baca et al (2016) existen varios modelos de gestión del conocimiento; entre éstos están:

Modelo de Von Krogh y Roos

Este modelo hace referencia tanto al conocimiento social como al individual y tiene presente un enfoque epistemológico de la gestión del conocimiento organizacional. Para estos dos autores el conocimiento está en las personas y en las relaciones que ellas tengan. Plantean, también, que hay 5 factores que impiden el éxito en la Gestión del conocimiento organizacional:

1. La forma de pensar de las personas.
2. La comunicación organizacional.
3. La estructura organizacional.
4. La relación entre los miembros.
5. el manejo de los recursos humanos.

Para estos autores todo conocimiento tiene un conocedor.

Modelo de Choo

También llamado Sense-Making KM Model: se resaltan 3 términos básicos:

1. Tener sentido (sense- making); es decir, darle sentido a la información que viene del exterior.
2. Transformación de conocimiento personal a través del diálogo.
3. Toma de decisiones de acuerdo con las alternativas.

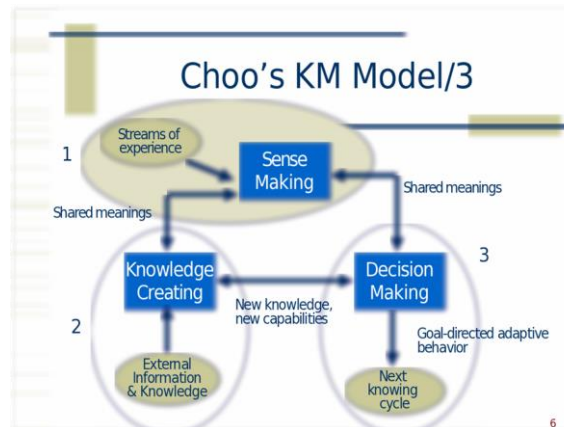


Figura 4: Modelo de Choo, (Course Hero, 1998)

Modelo de Nonaka y Takeuchi

“Distingue dos tipos distintos de conocimiento (tácito y explícito); es el movimiento y el trasvase de información entre el uno y el otro lo que explica la generación de conocimiento - el conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular y el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles. El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se constituye como base del modelo” (Sánchez, M.2015, pág.4).

El siguiente gráfico muestra la conversión del conocimiento:

Modelo de la creación del conocimiento:
Nonaka y Takeuchi

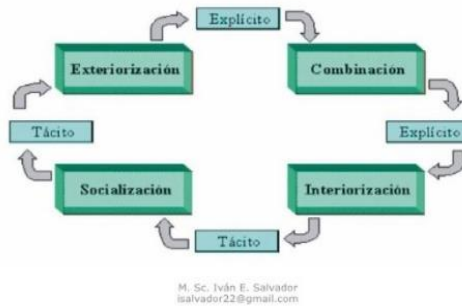


Figura 5. Modelo de creación del conocimiento Nonaka y Takeuchi (Takeuchi, 1995)

Nonaka y Takeuchi también hablan de la espiral del conocimiento en el que se muestra cómo producir y desarrollar herramientas para crear nuevo conocimiento a través del espiral.

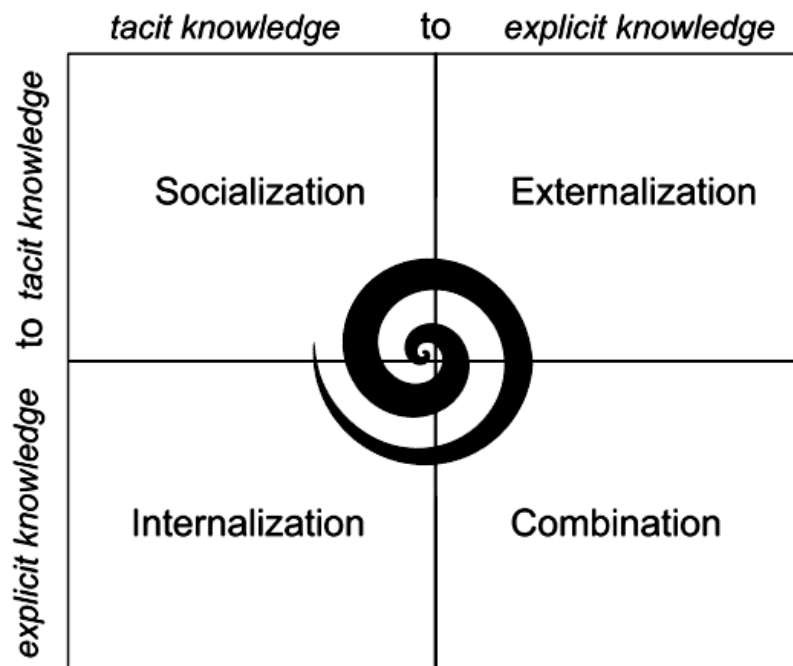


Figura 6. Espiral del conocimiento. (Yusof, 2016)

Modelo de gestión del conocimiento según Tejedor y Aguirre

Tres aspectos para definir el modelo de estos dos autores:

1. Compromiso de la organización. Especialmente los líderes.
2. Comportamiento y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. Desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento.
3. Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa.

El siguiente gráfico representa la forma de plantear el conocimiento según Tejedor y Aguirre

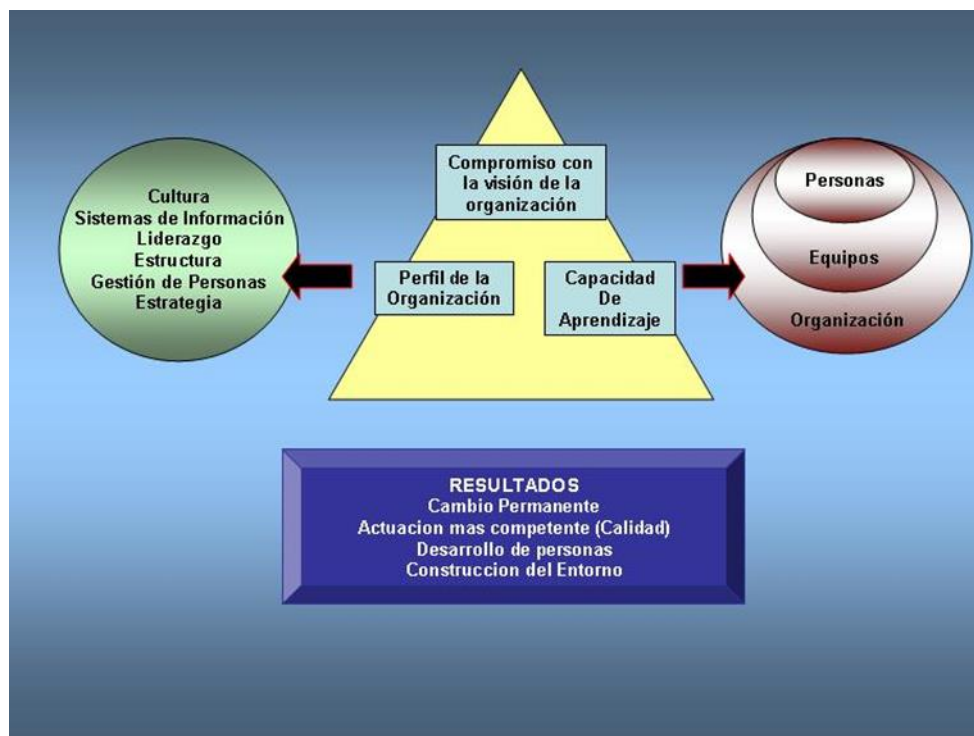


Figura 7. Modelo de Gestión del Conocimiento. Tejedor y Aguirre (Aguirre, 1998)

Modelo según Arthur Andersen

“El modelo tiene un carácter dinámico, en la medida en que también persigue reflejar los procesos de transformación entre los diferentes bloques de capital intelectual. La estática y la dinámica se integran en un mismo modelo. Una característica diferencial de este modelo respecto a los demás estudiados, es que permite calcular, además de la variación de capital intelectual que se produce entre dos períodos de tiempo, el efecto que tiene cada bloque en los restantes -capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje-, es decir, la variación de capital intelectual, el aumento o disminución de capital entre cada uno de los bloques y la contribución de un bloque al incremento/disminución de otro bloque. Para obtener los indicadores necesarios para medir el capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje se dividen estos bloques en diferentes grupos según la naturaleza de los activos intangibles” (Sánchez, M. 2015, pág.12).



Figura 8. Gestión del conocimiento Arthur Andersen (Rivera, 1999)

Modelo de gestión del conocimiento de Ecopetrol

Para Ecopetrol el conocimiento es fundamental porque le genera valor y ventaja competitiva a la organización. Ecopetrol fortalece el aprendizaje organizacional incorporando nuevos conocimientos y mejores prácticas a la industria. Identifica, incorpora, transfiere y capitaliza el conocimiento clave, interno y externo, requerido para la estrategia empresarial.

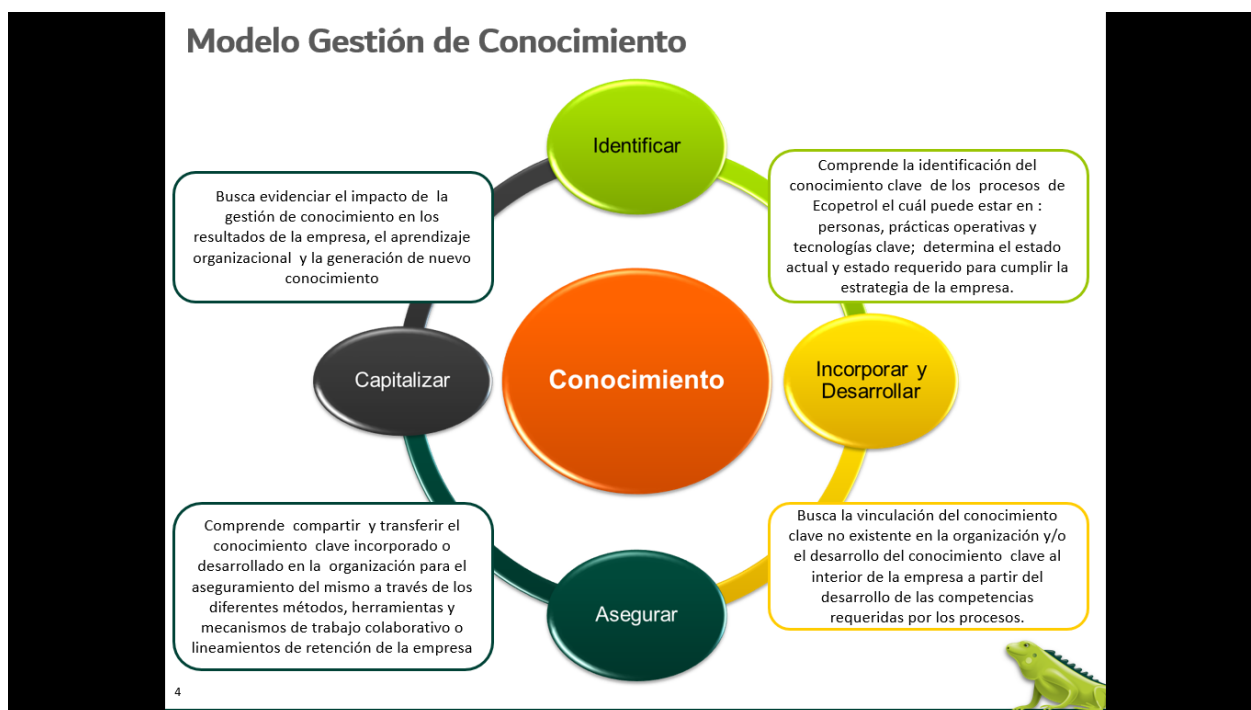


Figura 9. Modelo de gestión del conocimiento de Ecopetrol

Fuente: Presentación gestión del conocimiento e innovación en Ecopetrol, 2016

Después de dar una mirada a los modelos mencionados anteriormente, se concluye que se pueden coger los aspectos más relevantes para definir un modelo propio, porque cada organización es diferente y este debe crearse de acuerdo con cada organización. Para este caso en particular, se debe mirar el ciclo de conocimiento en la organización; es decir, cómo entra, se transfiere y se desarrolla. También, se debe considerar qué

tratamiento va a tener el conocimiento interno y el externo. Otro aspecto a tener presente es determinar cuáles herramientas apoyarán el modelo y cuáles indicadores ayudarán a medir la eficiencia de éste. En este modelo las personas, la cultura, los procesos y la estrategia son los elementos a considerar en el diseño del modelo.

2. JUSTIFICACIÓN DEL MODELO MARYMOUNT

Un modelo es una representación de un sistema, que puede presentar los elementos necesarios para garantizar que este sistema sea sostenible y mejore con el tiempo en la organización en la cual se planea implementar; tomando en cuenta lo anterior, un modelo de gestión de conocimiento es una representación gráfica o formal que evidencia los elementos necesarios para que la gestión de conocimiento se materialice en una organización y que esta gestión sea sostenible y mejore sistemáticamente en dicha organización.

En las instituciones educativas, especialmente en el Colegio Marymount, permanentemente se transmite información y al percibirla el receptor la decodifica según su experiencia y genera su propio conocimiento; empero, no se sabe a ciencia cierta qué se está haciendo con este conocimiento, cómo se puede almacenar y cómo se transfiere. Existen algunas aproximaciones a esta gestión del conocimiento; no obstante, se hace necesario diseñar un modelo que sirva de marco para identificar el conocimiento y se pueda gestionar para que éste pueda aprovecharse al máximo y evitar pérdidas incalculables y generar una producción y reproducción eficientes.

Este Modelo podrá integrar elementos que son transversales a la implementación de los diferentes sistemas de una organización para lograr su madurez a lo largo del tiempo. Es

claro que este diseño debe estar sustentado desde el direccionamiento estratégico del Colegio de tal manera que dé soporte al Modelo. Por otro lado, es válido analizar cómo desde Gestión Humana se propician, diseñan e implementan mecanismos para que el conocimiento pueda gestionarse. Es decir, en la organización se vienen generando algunos aspectos que apoyan esta gestión, pero se requiere crear una cultura que promueva la transferencia del conocimiento y definir procesos que permitan materializar esta transferencia, hacer seguimiento a indicadores y definir herramientas que apoyen la gestión; el liderazgo será clave en este proceso, acompañado de un sistema de comunicación que asegure la difusión del conocimiento.

En otras palabras, al Colegio Marymount le preocupa que el conocimiento que se genera permanentemente no se esté capitalizando porque no existen mecanismos que ayuden a que se dé un uso eficiente de este conocimiento. En caso de que este problema no se solucione, el Colegio podría perder información y contenido que para recuperarlo necesitaría invertir tiempo, personas y dinero; es decir, el Colegio se expondría a tener reprocesos que afectarían su razón de ser. Por las dificultades anteriormente mencionadas, se pretende diseñar un modelo de gestión del conocimiento para el Colegio Marymount de Medellín, que ayude, tanto docentes como personal administrativo, a que tengan establecido, desde la gestión de cada uno, qué hacer y cómo hacer para que el conocimiento sea gestionado y pueda multiplicarse.

3. METODOLOGÍA

A continuación se mostrará cuál fue el proceso que se siguió en relación con las encuestas que se aplicaron; además, se contará quiénes fueron encuestados o entrevistados y el porqué se seleccionaron dichas personas. Además, se sustentará qué se decide hacer para soportar cada objetivo propuesto.

El interés de esta investigación es diseñar un modelo de gestión del conocimiento para el Colegio Marymount de la ciudad de Medellín. El punto de partida de esta propuesta fue un trabajo sugerido por el docente Óscar Guerra Perdomo, en el curso Gestión Estratégica de la Innovación y el Conocimiento. El docente nos facilitó la encuesta Diagnóstico en Gestión de Conocimiento e Innovación, construida entre ECOPETROL S.A. y ARPEL Ver anexo1. Encuesta Gestión Estratégica de la Innovación y el Conocimiento ECOPETROL S.A. y ARPEL, la cual fue aplicada a los jefes de cada área académica (Matemática, Lengua Castellana, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Religión, Arte, Educación Física, Tecnología, Biblioteca, Inglés, Francés) y al equipo directivo del Colegio. Ver anexo 2. Análisis de encuesta: aparecen los datos recolectados, además, la media y la mediana de esta información. Ver anexo 3. Fotos encuestas aplicadas en el Colegio Marymount. Se definió entrevistar a estas personas porque son los líderes de cada área y tienen dentro de sus funciones, velar porque las propuestas y proyectos que se proponen se puedan llevar a cabo y se les haga seguimiento y evaluación. Además, se tiene establecida una reunión semanal, Consejo Académico, en la que se establece un espacio dialógico entre estos líderes; de esta manera, se hace evidente un acompañamiento y seguimiento a cada departamento. Esta dinámica posibilita una comunicación permanente con las dependencias del Colegio; es decir, tanto el equipo directivo, los jefes de los departamentos como los docentes son informados de lo que sucede allí; que es finalmente, lo que acontece en la Institución.

El segundo punto fue definir los tres objetivos que direccionarán este trabajo de grado. El primer objetivo del trabajo de grado es evaluar los elementos que son necesarios para

construir un sistema sostenible de gestión de conocimiento e identificar el nivel de madurez en el que se encuentra la Gestión del Conocimiento del Colegio Marymount, para lograr esto se hará una encuesta a los jefes de los departamentos académicos, quienes podrán expresar qué se ha hecho hasta el momento en relación con el tema; como se dijo anteriormente, ellos son los líderes y tienen la misión de facilitar la comunicación de lo que ocurre en el Colegio; por tanto, tienen información de primera mano que servirá para obtener insumos para esta propuesta.

Después de estas encuestas, se contrastará con referentes teóricos el estado de madurez de gestión del conocimiento de la Institución.

Las personas encuestadas del Colegio Marymount son:

Adriana Patricia Sánchez Álvarez. Coordinadora de la Biblioteca.

Anexo 4, encuesta 1.

Ana María Cárdenas Castillo. Jefa del departamento de Matemática.

Anexo 5, encuesta 2.

Diana Isabel Restrepo Puerta. Jefa del departamento de Ciencias Sociales.

Anexo 6, encuesta 3.

Dubilised Toro Escobar. Jefa del departamento de Inglés (Elementary).

Anexo 7, encuesta 4.

Elizabeth Díaz Duque. Jefa del departamento de Tecnología.

Anexo 8, encuesta 5.

Monique Thiriez López. Directora Gestión Humana.

Anexo 9, encuesta 6.

Danay Naranjo Álvarez. Jefa del departamento de Inglés (Preschool).

Anexo 10, encuesta 7.

Ángela Inés Arango Echeverri. Jefa del departamento de Ciencias Naturales.

Anexo 11, encuesta 8.

Adriana María Pineda Jaramillo. Jefa del departamento de Inglés (Middle y High).

Anexo 12, encuesta 9.

Jihane Boussoufa. Encuesta. Jefa del departamento de Francés.

Anexo 13, encuesta 10.

Lina María Cadavid López. Jefa del departamento de Lengua Castellana.

Anexo 14, encuesta 11.

Marcela Buriticá Orrego. Directora de Currículo Internacional.

Anexo 15, encuesta 12.

Piedad María Sánchez Zapata. Jefa del departamento de Religión.

Anexo 16, encuesta 13.

El segundo objetivo del trabajo de grado es Comprender las concepciones de directivos docentes acerca de la Gestión de Conocimiento en los 5 Establecimientos Educativos privados más reconocidos de la Ciudad de Medellín, según clasificación del Ministerio de Educación Nacional (MEN), para identificar posibles referentes teóricos o prácticos que sirvan de soporte al diseño e implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento en el Marymount. Los colegios seleccionados son la Compañía de María, Colegio Montessori, Colegio Musical Diego Echavarría, Colegio San Ignacio de Loyola y Colegio Pinares y se entrevistará a las personas encargadas de gestionar el conocimiento en estas instituciones. En esta entrevista se pretende analizar qué están haciendo los mejores colegios de Medellín en relación con la gestión del conocimiento, dado que en la búsqueda bibliográfica realizada se halla poca información acerca de esto. Sin embargo, esta entrevista no fue posible porque las personas no disponían de tiempo para hacerlo; por tanto, se les envió el cuestionario y ellos lo respondieron.

Ver anexo 17. Encuesta al Colegio Montessori.

Ver anexo 18. Encuesta al Colegio Pinares.

Ver anexo 19. Encuesta al Colegio Musical.

Ver anexo 20. Encuesta al Colegio Jesús María.

Ver Anexo 21. Encuesta al Colegio San Ignacio.

Por otro lado, se vio la posibilidad de entrevistar a las personas del Colegio Marymount que han terminado estudios de maestría, para preguntarles qué ideas tienen ellos para que el conocimiento adquirido en sus estudios sea realmente aprovechado por las demás

personas de la Institución. Ver Anexo 22. Entrevista a personas que han culminado estudios de maestría

El último objetivo del trabajo de grado es definir los lineamientos conceptuales, metodológicos y procedimentales para la construcción de un modelo de Gestión del Conocimiento para el Colegio Marymount de la ciudad de Medellín, que apalanque el cumplimiento de las metas y objetivos de la Institución.

Para llevar a cabo este último objetivo se tuvieron en la cuenta los referentes conceptuales evidenciados en el marco referencial y los resultados de las encuestas aplicadas, además, las condiciones particulares del Colegio, para que se evidencia que el modelo propuesto es único para la Institución.

En síntesis, se hicieron varias entrevistas y se diligenciaron varios cuestionarios. La investigación se hizo en un lugar conocido por la autora de este trabajo; esto facilita la comprensión del entorno, porque “Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. Para la perspectiva fenomenológica y, por lo tanto, para la investigación cualitativa, resulta esencial experimentar la realidad tal y como otros la experimentan. Los investigadores cualitativos se identifican con las personas que estudian para comprender cómo ven las cosas” (Álvarez -Gayou, JL. 2003, pág.11). Por tanto, la investigación que se hizo en el Colegio Marymount fue cualitativa y de enfoque etnográfico porque la autora de este trabajo analizó el entorno y concluyó con base en los referentes teóricos y el contacto que tuvo con el personal del Marymount, para poder interpretar con base en lo que ella vio, escuchó y vivió. La autora trató de explicitar la cultura que se vive en la Institución para que el lector logre comprenderla. En otras palabras, ella pretendió generar nuevo conocimiento a partir de la teoría y de la investigación. La autora intentó ser neutral para que el resultado de la investigación cualitativa fuera lo más cercano al análisis de las prácticas que se viven en el Marymount.

4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN HALLADA EN ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

En este capítulo se mostrarán los hallazgos obtenidos durante las encuestas y la entrevista que se realizaron para esta propuesta.

Hallazgos de la primera encuesta: diagnóstico en gestión de conocimiento e innovación

Después de aplicar la primera encuesta Gestión Estratégica de la Innovación y el Conocimiento, Ecopetrol S.A. y Arpel, se concluyó que en el Colegio Marymount el tema de gestión de conocimiento es incipiente y que, por tanto, se requiere buscar mecanismos para que las personas que laboran allí aprovechen y optimicen el conocimiento que se genera. No obstante, se percibe cierto interés del equipo directivo por buscar mecanismos y estrategias en las que se gestione el conocimiento.

Algunos hallazgos importantes fueron:

Nota: esta encuesta se hizo para diagnosticar el nivel de madurez de la gestión del conocimiento e innovación. Para esta propuesta sólo se registró lo concerniente a gestión del conocimiento.

Relacionamiento con academia y Centros de Investigación Externos: 89%

Fue el ítem que obtuvo mayor puntaje; esto tal vez se debe a que el Colegio Marymount es una institución educativa; por tanto, tiene coherencia que las personas entrevistadas

respondan que se tienen relaciones con sus pares. Además, los entrevistados describen claramente cuáles son los vínculos que existen: convenios con universidades locales, nacionales e internacionales, RutaN, Nutresa, Bibliotecas, colegios locales, nacionales e internacionales, Ondas, Explora, empresas. Esta es una gran oportunidad para establecer alianzas en las que se puede compartir experiencias e intercambiar conocimiento. Moda= 5. Mediana= 5. La Moda y la Mediana son coherentes con lo dicho anteriormente; es decir, hay un porcentaje representativo que está completamente de acuerdo con este ítem. Se sugiere seguir fortaleciendo estos vínculos porque son clave en la búsqueda de alianzas.

Relacionamiento con CEO y Junta Directiva: 68.66%

La Rectora y Directivas del Colegio se han caracterizado por apoyar y participar de las propuestas que se plantean.

La Moda: 4- 5 y la Mediana: 4 nos indican que la mayoría de las personas entrevistadas están parcialmente de acuerdo o completamente de acuerdo con que la alta dirección le ve la trascendencia que tiene la Gestión del Conocimiento en el Marymount. Aquí es clave la aprobación del ápice estratégico para evitar contratiempos en su ejecución.

Patrocinio y Sponsor: 65.6%

Para el Colegio es clave compartir el conocimiento: permanentemente se hacen actividades o proyectos en torno éste. Sin embargo, pocas veces se habla del error como oportunidad de aprendizaje; sorprende que los entrevistados lo refieran como parte del aprendizaje organizacional.

La Moda es 5

La Mediana está entre 4 y 5

La Moda y la Mediana muestran cómo la mayoría de las personas están de acuerdo con que los líderes motivan a compartir el conocimiento, experimentar e innovar. Afortunadamente este % fue alto, porque en una institución educativa este debe ser el

papel del líder. Se recomienda continuar fortaleciendo permanentemente la labor del líder.

Reconocimiento: 62.66%

Desde el 2015 inició en la Institución una nueva Rectora y uno de sus propósitos es reconocer la labor del docente, para tal efecto se han institucionalizado una serie de reconocimientos; posiblemente esta sea una de las causas por las cuales se percibe un personal valorado y motivado por la creatividad y por generar nuevas ideas.

Las modas son 4 y 5, lo que significa que la mayoría de las personas están parcialmente o completamente de acuerdo con los reconocimientos que se hacen por compartir o transferir el conocimiento. Ellos dan algunos ejemplos: reconocimiento público, reconocimiento económico, en la hoja de vida, presentación de los trabajos de grado, divulgación en los diferentes canales de comunicación, en el Auditorio frente al personal, salario, reuniones generales, se abren espacios para compartir los conocimientos, publicación en Marymount Times, se menciona de manera informal, se tienen contemplado en la políticas de reconocimiento económico una vez finalizadas las investigaciones, participación en eventos

La Mediana está entre 3 y 4 lo que representa que el 50% está parcialmente de acuerdo con los reconocimientos que hace la organización. Al ser una política nueva se nota que va en forma ascendente, sin desconocer que se tiene que continuar implementando. Se recomienda seguir trabajando en la implementación de estrategias que motive a los empleados a seguir trabajando en el Colegio.

Relacionamiento y Cultura: 61.25%

El promedio del % positivo muestra que se percibe en el Colegio un ambiente propicio para promover la gestión del conocimiento; no obstante, los resultados de la Mediana: 3.5 y la Moda: 1- 4 muestran dispersión en los datos, lo que significa que no hay unidad

de criterio en las respuestas; lo que indica que falta claridad en relación con la promoción de gestión del conocimiento.

Objetivos y Focos de Gestión de Conocimiento e Innovación: 61%

Sorprende gratamente que el personal del Colegio exprese que hay definidos y socializados objetivos en relación con gestión del conocimiento. No obstante, es un tema que necesita muchísimo despliegue. Moda: 4 y Mediana: 4. No obstante, se recomienda seguir fortaleciendo lo relacionado con este ítem.

Métodos, mecanismos y herramientas de TI: 58.25%

Las personas entrevistadas dieron ejemplos precisos de las herramientas de tecnología que se utilizan para gestionar, acceder, identificar y almacenar el conocimiento. Mencionaron ejemplos clave de lo que hay en la organización para tal fin: plataforma Schoology, computadores, video proyector, celulares, presentaciones en power point, prezzi, Publisher, video conferencias, tabletas, mimios, plataforma on line, destiny quest, School Pack.

La Moda está entre 2 y 4

La Mediana está entre 3,5 y 4. Tanto en la Moda como en la Mediana se percibe una leve claridad en relación con la información de herramientas que se utilizan para el conocimiento.

Comunicación: 53%

En este punto se pregunta cómo es la comunicación en relación con gestión del conocimiento.

La Moda está entre 2 y 4 y la Mediana está entre 2.5 y 4; lo que significa que no hay homogeneidad en la comunicación; se sugiere continuar fortaleciéndola. Es primordial que todo lo que se haga en relación con Gestión del Conocimiento se comunique para que la Comunidad se entere de los avances que se susciten.

Estructura Organizacional: incluye entre otros número de personas, perfiles de facilitadores y personal general de la compañía, formación: 50%

La Mediana es 3.5: hay un % significativo que percibe inconsistencia en cómo está estructurado el equipo de Gestión del Conocimiento de la organización. .

También respondieron lo siguiente a la pregunta si las personas involucradas en Gestión del Conocimiento poseen alguna formación específica: en proceso de formación (Maestría en Innovación), la directora está formándose, no sé, no tengo información verídica para esta respuesta, no se conoce, son personas especializadas en la materia, está en proceso, en este momento está estudiando una maestría en innovación.

Capacitación en Gestión de Conocimiento &Innovación: 44.33%

El porcentaje positivo demuestra que hay mucho camino por recorrer en relación con capacitación en temas de gestión del conocimiento.

La Moda es 1, 2 y 4

La Mediana es 3

Los datos están dispersos; por tanto, falta claridad sobre la capacitación que se brinda en relación con el tema. Se sugiere socializar, a través de los diferentes medios de difusión con los que cuenta la Institución, las capacitaciones que se hayan hecho y las que se piensan hacer.

Relaciones con otras áreas: TH, TI, universidad corporativa, centro de investigación, estrategia y proyectos, etc.: 38.66%

La Moda: 1 y 3

La Mediana es 3

La moda está entre 1 y 3 lo que representa que las personas no ven una buena relación entre Gestión de Conocimiento con otras áreas o dependencias.

La mediana es 3; es decir, el 50% de las personas no tiene claridad en la relación que hay entre Gestión del Conocimiento con otras dependencias. Esta es una gran oportunidad para buscar proyectos o actividades en las que se involucre tanto la Gestión del Conocimiento con las áreas del Colegio Marymount. Este trabajo ya se inició y, puede ser por esto que, algunas respuestas evidencian que algo se ha hecho. Aunque vale la pena aclarar que falta mucho por hacer, sobre todo si se pretende que sea un área transversal.

Definición Formal de GC&I: 37. 5%

El porcentaje positivo hallado en este ítem no sorprende, porque no está definido formalmente en la organización qué es gestión del conocimiento.

La Moda está entre 1, 3 y 5

La Mediana es 2.5, 3 y 4

La Moda y la Mediana muestran una dispersión de los datos; por tanto, es imperativo definir qué es gestión del conocimiento para el Colegio Marymount; además, cuando esto se haga se debe publicar, en los medios de difusión que tiene la organización, para que toda la comunidad tenga claridad en la información.

Modelo de Gestión de Conocimiento e Innovación: 37.25%

La Moda está entre 2, 3 y 5

La Mediana es 3

Estos resultados muestran claramente que se debe trabajar en el modelo de gestión del conocimiento. Esto demuestra claramente cómo está la organización. Son oportunidades para empezar a trabajar en el Modelo.

Evaluación de Desempeño: 35.4%

Es obvio que aparezcan estos resultados: al ser un área que está en proceso de implementación aún no se ha formalizado dentro de la evaluación de desempeño. No obstante, ya se sugirió esta propuesta al Equipo Directivo, para que se incluya en la evaluación final del año 2017.

La Moda está entre 1, 2 y 4

La Mediana es 2,3 y 4

La dispersión de los datos de la Moda y la Mediana corroboran lo anteriormente dicho.

Proceso de Gestión de Innovación y de Gestión del Conocimiento: 35.33%

La Moda está entre 3 y 5

La Mediana es 3

Los datos expresados muestran claramente que se necesita establecer un modelo de gestión del conocimiento y todo lo que esto implica en relación con escenarios de reporte, seguimiento y control.

Indicadores, Métricas y Resultados: 24%; Moda: 1 y Mediana 1 y 2

Este resultado muestra la necesidad que tiene el cargo de implementar indicadores que ayuden a ver la eficiencia de éste. Este fue el ítem con porcentaje positivo más bajo y los resultados de la Moda y la Mediana también están de acuerdo con esto.

Hay una relación entre el porcentaje positivo y la mediana; es decir, la Mediana corrobora lo que está mostrando el porcentaje positivo; si éste está por encima de 50 % la Mediana generalmente también se encuentra entre los valores de 3 a 5. Si la Mediana está por

debajo de 50%, la Mediana se encuentra entre 1 y 2. Es decir, se hace imprescindible definir indicadores que ayuden a analizar los resultados que se esperan de la propuesta.

Hallazgos de la segunda encuesta. Ver anexo 23. Sistematización de la segunda encuesta.

Esta segunda encuesta fue aplicada a las personas que hacen parte del Consejo Académico del Colegio Marymount.

Análisis de dicha encuesta

¿El Colegio Marymount está familiarizada con el término gestión del conocimiento?

Se concluye que no todos, en la Institución, están familiarizados con el término Gestión del Conocimiento; aunque se han hecho algunas acciones que apuntan a este aspecto falta por conocerlo en todos los niveles y estamentos del Colegio. es necesario seguir trabajando en la familiarización de este término, para que haya mayor apropiación de éste.

¿El equipo directivo del Marymount demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa?

Se concluye que aunque los docentes manifiestan que el equipo directivo demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa, es evidente-pues aún no hay nada formalizado- que en la práctica se hacen necesarias muchas acciones para asegurar la gestión de conocimiento. Por tanto, es imperativo que aparezca explícito en la filosofía institucional.

¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan al Marymount a diferenciarse de las demás instituciones? ¿Por qué?

Se concluye que es una gran oportunidad que tiene el Colegio Marymount para diferenciarse de las demás instituciones, porque puede replicar los resultados adquiridos cuando se implemente el Modelo que se sugiere en esta propuesta.

En el Marymount, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros?, ¿cómo lo hace?

Se hace necesario que los líderes de los departamentos académicos formalicen espacios en los que se compartan experiencias y conocimientos, porque hasta el momento sucede de manera informal.

¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite?

Existen políticas definidas y mecanismos para que las personas se capaciten. Este punto es clave para la gestión del conocimiento, porque hay factores que los motivan a capacitarse permanentemente.

Después de que las personas se capacitan, ¿tienen algún mecanismo para compartir, transferir y conservar el conocimiento que ellas adquieren?

En el colegio hay implementados unos mecanismos para gestionar el conocimiento; sin embargo, se hace necesario formalizar otras estrategias para que la optimización sea aún mayor.

¿Tienen forma de medir el conocimiento que entra al Marymount?

Según las respuestas de los encuestados no hay unicidad de criterio en este punto. Por tanto, se requiere buscar mecanismos para medir el conocimiento que entra a la Institución.

¿Hay algunas personas interesadas por los temas de cómo adquirir, compartir y asegurar conocimiento y buscan compartirlo con otros?

Las respuestas evidencian que sí existen personas interesadas en la gestión del conocimiento. Pero no saben exactamente quiénes son. Esto demuestra que hace falta comunicar más qué se hace, quién lo hace y cómo lo hace para que todos tengan la misma información.

Si le damos una mirada al año anterior, ¿podríamos identificar dónde está guardada la información más relevante al conocimiento, más importante o más clave del Colegio?

No hay unidad de criterio en la respuesta: unos saben dónde hallarla y otros no. Esto demuestra falta de difusión del Marymount. Una respuesta que preocupa es que la mayoría de la información está en la cabeza de las personas, porque se hace necesario buscar mecanismos para que esta información se registre en alguna parte.

¿Tienen alguna tecnología que sirva de soporte para asegurar o compartir el conocimiento?

Algunas personas saben de las tecnologías usadas para tal fin; otras no tienen idea. Aquí también es importante buscar mecanismos para difundir cuáles son las tecnologías con las que cuenta la Institución para compartir el conocimiento.

¿Tienen establecida algún área que se dedique a analizar cuál información y conocimiento son importantes y vale la pena almacenarlos y compartirlos o adquirirlos si están fuera de la organización?

No hay unidad de criterios. Esta es otra oportunidad que se tiene para formalizar quién o quiénes se encargarán de analizar la importancia del conocimiento que ingresa al Marymount y buscar los mecanismos para difundirlo.

¿Tienen algún mecanismo que les ayude a identificar cuál es el conocimiento importante del Marymount?

No se tiene formulada la política, se hace de manera informal. Esta es una gran oportunidad que se tiene para buscar mecanismos que ayuden a identificar cuál es el conocimiento importante del Colegio.

¿Qué reconocimientos hacen al personal de su organización que comparte o asegura su conocimiento?

La mayoría de las personas responde de acuerdo con las políticas de reconocimiento que se tienen establecidas en el Colegio. Lo importante es que todas las conozcan.

Si alguien necesita información, ¿sabe dónde buscarla?

Sí, tienen claro dónde hallarla.

Si quieren pasar la información de un lugar a otro, ¿tienen estrategias o mecanismos para hacerlo?

Algunos reportan que Schoology es una herramienta para compartir información. No obstante, algunos reportan que no saben. Se hace necesario continuar capacitando en este aspecto.

¿Si alguien comete un error en el Colegio o en la ejecución de sus procesos, la organización tiene la forma de documentar y compartir ese error en la organización?

No todos están de acuerdo con esta respuesta; por este motivo, es necesario aprovechar el error como oportunidad de aprendizaje y buscar los mecanismos para hacerlo.

Después de analizar esta segunda encuesta se concluye que, si bien es claro que el Colegio ha empezado a nombrar el término Gestión del Conocimiento, no todos tienen claridad acerca del significado de éste. Se percibe que algunas respuestas son por la cercanía que se tiene con la persona que está liderando esta propuesta, no porque sea un conocimiento general. Por otro lado, los hallazgos de la encuesta muestran claramente que hay un piso abonado para la implementación de la gestión del conocimiento. Podría decirse que la encuesta es una brújula que orientará el trabajo; cada ítem indica claramente qué debe hacerse para continuar con este gran reto. Es decir, se hace necesario definir un modelo de gestión del conocimiento para el colegio; con esto se aseguraría el aprovechamiento al máximo del conocimiento que ingresa o que está en la institución.

A continuación se presenta el análisis de la encuesta que diligenciaron en los 5 mejores colegios de Medellín. Ver anexos de cada encuesta.

¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento?

De las 5 instituciones, sólo una expresa no estar familiarizada con el término gestión del conocimiento. Una de ellas dice que el hecho de estar certificada con el sistema de Gestión de la Calidad con la norma ISO 9001 implica una organización académica y

administrativa que lo lleva a trabajar elementos fundamentales de gestión de conocimiento. Las demás no dan más detalles.

¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa?

Las 5 instituciones expresan que sus equipos directivos demuestran dentro de su filosofía la importancia que tiene el conocimiento; además, que están empeñados en llevar a cabo este proyecto de gestión del conocimiento y que asumen como premisa fundamental la permanente cualificación y promoción del conocimiento tanto entre estudiantes como entre los miembros de la comunidad educativa.

**¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse?
¿Por qué?**

Los 5 colegios expresan que el conocimiento y la experiencia ayudan a sus instituciones a diferenciarse; sin embargo, a la hora de justificarlo se percibe cierta tendencia a que se diferencian más por la trayectoria que cada organización ha tenido que por la gestión del conocimiento como tal; es así como salen a relucir aspectos como cuántos años lleva la organización obteniendo excelentes resultados o a qué redes pertenece; es decir, se percibe que ellos son reconocidos por los excelentes logros académicos que obtienen sus estudiantes.

En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros?, ¿cómo lo hace?

Las 5 instituciones manifiestan que poseen diferentes mecanismos para compartir el conocimiento que tienen los expertos de sus colegios; entre los mecanismos nombrados está: reuniones de área, reuniones generales de profesores y demás estamentos de la institución, apoyo a entrenamiento a personal nuevo, documentación escrita sobre temas de su especialidad, rotación, Capacitación interna; Sistematización experiencias

significativas, participación como formadores en los programas de inducción y entrenamiento al personal nuevo y en capacitaciones internas. En grupos de estudio o reuniones formalizadas para tal fin, mediante los medios electrónicos con publicaciones específicas o en equipos de trabajo espontáneos y voluntarios según los intereses y necesidades; Medio de comunicación internos del Colegio: revista Contacto, Blog Café virtual, página web, publicaciones internas como Escritores ignacianos, proyectos de investigación de estudiantes de la media y de algunos docentes, Publicaciones de la RED.

Plan de Formación: algunas personas acompañan el liderazgo y orientación de cursos de cualificación a otros miembros de la comunidad educativa. Encuentros en reuniones y comisiones. Talleres

¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite?

Los 5 colegios tienen diferentes opciones de capacitación; parten de las necesidades e intereses que tiene cada institución; tienen ayuda económica para pagar capacitaciones que ofrece el medio; sólo uno habla de reuniones de homólogos con la Red Acodes. Se percibe una tendencia a buscar capacitaciones externas. Por otro lado, sólo uno habla de incentivos para que el personal estudie maestrías o doctorados. Podría inferirse que los colegios le apuestan poco a esto porque implica aumento en salarios.

Después de que las personas se capacitan, ¿tienen algún mecanismo para compartir, transferir y conservar el conocimiento que ellas adquieren?

Existen diferentes mecanismos para compartir el conocimiento que adquieren las personas: reuniones generales, charlas, informes de capacitación, reuniones de área, jornadas pedagógicas, entrenamiento a personal nuevo, modificación de documentos ya existentes, informes escritos que se comparten por medios electrónicos con las personas que pueden beneficiarse; solo uno habla de que es una política institucional.

¿Tienen forma de medir el conocimiento que entra a su institución?

Los colegios no tienen forma de medir el conocimiento que entra a las instituciones; solo dos de estos miden el % de docentes en formación y uno lleva el control de las capacitaciones que recibe cada persona y las horas que dedican a esto

¿Hay algunas personas interesadas por los temas de cómo adquirir, compartir y asegurar conocimiento y buscan compartirlo con otros?

Los 5 colegios expresan que sí hay algunas personas interesadas por los temas de cómo adquirir, compartir y asegurar conocimiento, pero no se percibe estructura para tal fin; es decir, por lo menos hay una conciencia de que el conocimiento debe compartirse.

Si le damos una mirada al año anterior, ¿podríamos identificar dónde está guardada la información más relevante al conocimiento, más importante o más clave de su organización?

Los colegios expresan que cuentan con diferentes estrategias para almacenar la información y el conocimiento más importante que resulta; entre estos están: archivos organizados y recolección de backup de la información virtual; además, documentos institucionales, actas, programas, planes de acción, almacenamiento en la nube.

¿Tienen alguna tecnología que sirva de soporte para asegurar o compartir el conocimiento?

Los colegios que participaron de esta encuesta manifiestan que cuentan con tecnologías que sirven de soporte para asegurar el conocimiento; entre lo que mencionan está Schoology, Kawak, Google Drive, One Drive.

¿Tienen establecida alguna área que se dedique a analizar cuál información y conocimiento es importante y vale la pena almacenarlos y compartirlos o adquirirlos si están fuera de la organización?

Los colegios no tienen establecidas áreas que se dedique a analizar cuál información y conocimiento son importantes y vale la pena almacenarlos y compartirlos o adquirirlos; uno de ellos expresa que tiene una biblioteca bien dotada que adquiere información externa relevantes; otro manifiesta que, desde el área de Talento Humano se identifican necesidades de formación y se gestiona la forma de adquirirlo; además, expresa que en el momento hace parte de las responsabilidades del equipo que tiene a cargo el proyecto “Gestión del Conocimiento” identificar cual conocimiento aún no está explícito y si es importante documentarlo para almacenarlo y compartirlo.

¿Tienen algún mecanismo que les ayude a identificar cuál es el conocimiento importante de la organización?

Cuatro de los cinco colegios expresaron no tienen ningún mecanismo que les ayude a identificar cuál es el conocimiento importante de la organización. Sólo uno manifestó que cada que vez que se realiza un plan estratégico, desde el área de gestión humana, se identifica cuál conocimiento es importante adquirirlo y se plantea el programa de formación año tras año

¿Qué reconocimientos hacen al personal de su organización qué comparte o asegura su conocimiento?

Dos de los cinco colegios cuentan con diferentes mecanismos para hacer reconocimientos al personal que comparte o asegura su conocimiento, entre éstos está: reconocimiento escrito, reconocimiento público, publicaciones, impacto en salario. Otro colegio expresa que si el conocimiento es muy especializado, trasciende los procesos y se comprueba su impacto en el mejoramiento; se documenta como experiencia

significativa y recibe una remuneración variable. Los otros dos colegios no cuentan con mecanismos para reconocer al personal que comparte su conocimiento.

Si alguien necesita información, ¿sabe dónde buscarla?

En general los colegios cuentan con mecanismos para que los empleados sepan dónde hallar la información que requieren; entre estos están la intranet y Schoology.

Si quieren pasar la información de un lugar a otro, ¿tienen estrategias o mecanismos para hacerlo?

Los colegios tienen mecanismos para pasar la información de un lugar a otro; tienen soporte técnico para tal fin. En dos colegios hay personas con licencia para poder definir qué se almacena, elimina o transfiere.

¿Si alguien comete un error en la organización o en la ejecución de sus procesos, la organización tiene la forma de documentar y compartir ese error en la organización?

Los colegios cuentan con mecanismos para registrar no conformes, para socializar las soluciones a procedimientos. Pero no se percibe una cultura de ver el error como oportunidad de aprendizaje.

Después de hacer el análisis de estas respuestas, se concluye que los 5 mejores colegios de Medellín aún no tienen establecidas políticas para gestionar el conocimiento. Estos tienen, como el Marymount, ciertas aproximaciones o están iniciando en el tema que nos convoca. Ellos hablan de gestión humana, pero ninguno menciona un cargo de gestión de la innovación y el conocimiento. Al parecer esto es un diferencial que tiene el Colegio. Además, sorprende el temor por compartir la información; esta es una gran oportunidad que se tiene para mostrarles las ventajas que tiene compartir el conocimiento. Realmente se esperaba tener más insumos para esta propuesta; cabe recordar que cuando se hizo

el rastreo bibliográfico se halló poca información de gestión del conocimiento en colegios. Es decir, este hallazgo muestra que hay mucho camino por recorrer y que se tienen grandes oportunidades para liderar gestión del conocimiento en los colegios de la ciudad de Medellín.

Finalmente se realizó una entrevista a las personas del Colegio que ya han terminado estudios de maestría. Surge una inquietud en relación con este tema: ¿cómo evidenciar este compromiso que tiene el Colegio con el aporte formativo y académico que los magister están reflejando después de terminar sus estudios? Es decir, ese conocimiento que adquieren las personas con maestrías, cómo puede beneficiar la organización.

Ver anexo 24 síntesis de entrevistas con los docentes que han terminado maestría.

En las entrevistas se pudo evidenciar que los docentes son conscientes de que se puede optimizar el conocimiento adquirido; ellos dieron ideas valiosas que se pueden poner en práctica en el Marymount.

5. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL COLEGIO MARYMOUNT

El Colegio Marymount, consciente de la importancia que tiene el conocimiento en su organización, decide registrar, en su Planeación Estratégica 2015-2020, que quiere apostarle a tener un equipo competitivo que trabaje en gestionar y optimizar el conocimiento. Para apoyar esto se tienen aspectos clave como contar con 65 años de historia, el legado de las religiosas en formación de mujeres y la estabilidad laboral en donde aproximadamente un 50% de los empleados lleva más de 15 años trabajando en la Institución, lo que hace que se cuente con un personal muy cualificado, que conoce el Colegio y con gran experiencia en educación; es decir, se tienen insumos suficientes para generar dinámicas en las que el conocimiento sea optimizado y gestionado.

Por otro lado, se cuenta con un área de Investigación, Desarrollo e Innovación que ha sido motor de muchos proyectos y actividades que promueven la innovación y la investigación en el Colegio, elemento clave en la generación de nuevos conocimientos. Por lo anteriormente descrito, el Colegio Marymount pretende ser reconocido en los ámbitos educativos local, nacional e internacional como la Institución líder en gestión del conocimiento. Para lograr tal fin, se diseñó el Modelo de Gestión del Conocimiento del Colegio Marymount: MGCCMM

“El último paso en el proceso de creación de conocimiento es elaborar un modelo. Un modelo se puede concebir en forma mucho más inmediata que una metáfora o una analogía. En el modelo, las contradicciones se resuelven y los conceptos se vuelven transferibles mediante una lógica consistente y sistemática” (Nonaka,1991, pág 7); es decir, se creó un modelo para el Colegio Marymount en el que se evidencie una lógica en el uso y manejo del conocimiento; en otras palabras, se originó un modelo con la intención de evidenciar cómo el conocimiento se puede dinamizar a través de la identificación, incorporación, transferencia, utilización del mismo y creación de nuevo conocimiento.

En el modelo propuesto se utiliza la imagen del Magnolio porque es un árbol simbólico para la Institución, pues se dice que debajo del Magnolio se tejen todas las historias que le han dado vida al Marymount. El Magnolio es un árbol grande y de mucho follaje. Sus hojas son enormes y de color verde oscuro. El conocimiento es tan amplio y tiene tantas aristas que podría compararse con el follaje del Magnolio. Es una especie con brillo propio; sus raíces no son dañinas y pueden orientarse. Igual sucede con el conocimiento, porque quien posee el conocimiento brilla con luz propia, irradia esa sabiduría que se puede orientar para el beneficio de la Organización.

Por todo lo anteriormente expuesto, se creó una analogía entre el Magnolio y el proceso de gestión del conocimiento. El ciclo de gestión del conocimiento comprende los términos: **Identificar, Incorporar, Compartir/ transferir, Utilizar y Crear nuevo.**

Identificar: el objetivo de esta etapa está dirigido a buscar cuál es ese conocimiento clave que puede estar en las personas (generado por experiencias propias, por estudios de maestrías, capacitaciones, entre otros) en los departamentos académicos y en las diferentes dependencias de la Institución. Al hacer una analogía con el Magnolio se encuentra que la **raíz** de éste es un órgano que crece en dirección inversa a la del tallo, absorbe lo necesario para el crecimiento y desarrollo del árbol y le sirve de sostén.

“Así, la primera etapa de cualquier iniciativa de gestión del conocimiento, desde esta perspectiva, es identificar qué conocimiento es importante y luego hacerlo explícito” (Hislop, 2005, pág.23); como lo refiere este autor, el primer paso en la gestión del conocimiento en el Marymount es buscar mecanismos para **identificar** cuál es ese conocimiento que ayudará a que crezca y se desarrolle el conocimiento; igual sucede con una planta: en la raíz absorbe aquellas materias necesarias para el crecimiento y desarrollo de la planta.

Incorporar: en esta etapa se pretende buscar cuál es ese conocimiento que aún no está en la Organización, pero se requiere para que se dinamice la gestión de este.

En el Magnolio, el **Tallo** transporta agua y nutrientes de las raíces a las hojas y el alimento producido por esta al resto de la planta. También sirve para mantener la estabilidad de la planta y le da la capacidad de alcanzar la altura necesaria para ser expuesta a la luz del sol. Haciendo una analogía con el Magnolio, el conocimiento debe **Incorporarse** a la organización así como los nutrientes de las raíces se incorporan al tallo para que este alimento pueda ser distribuido a toda la planta; esta incorporación nutrirá la Institución de conocimiento en la medida en que este pueda desplegarse a lo largo del Marymount. Para apoyar lo anteriormente expuesto, es necesario preguntarse “... y ¿cuáles herramientas y/o prácticas de GC deben incorporarse transversalmente en los procesos organizacionales? (Henao, 2010, pág.4). Esta incorporación del conocimiento debe estar articulada con los procesos de la Institución, lo que posibilita un norte claro en relación con qué se espera y cómo debe gestionarse el conocimiento.

Compartir/ transferir: esta etapa busca mecanismos, herramientas, estímulos y dinámicas que puedan garantizar que el conocimiento pueda llegar a las personas de las diferentes dependencias institucionales. En el Magnolio, la semilla es el grano que producen las plantas y que al caer o sembrarla germinan nuevas. En analogía con el Magnolio, **Compartir** el conocimiento es poner esa semilla a disposición de los demás para que dé frutos y el conocimiento pueda ser **transferido** entre las personas de la organización. Como lo explica La Fe, R. (s.f.) “Compartir el Conocimiento: el objetivo de esta etapa está dirigido a transferir el conocimiento al lugar donde se necesita, en el momento adecuado y con la calidad requerida. El conocimiento se puede compartir de muchas formas. Se puede compartir mediante el registro en bases de datos, o distribuirlo en documentos. El conocimiento se distribuye para que otras personas puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añadan valor” (pág.2). Compartir el conocimiento en la organización genera nuevo conocimiento; es decir, esa semilla podrá reproducirse de tal manera que permanentemente se esté generando más conocimiento. Por esto se propone generar diferentes mecanismos institucionales para que el conocimiento sea compartido.

Utilizar: en esta etapa **utilizar** el conocimiento es usarlo para beneficio del Colegio y que el impacto de este uso se evidencie en los procesos institucionales.

Las hojas del Magnolio, generalmente verdes y planas, tienen un fin específico que consiste en realizar las funciones de transpiración y fotosíntesis. Haciendo una analogía con el Magnolio, la función del conocimiento es que todos los departamentos académicos sean como las hojas; estos tienen que generar conocimiento que será usado para toda la organización. Esta función es tan importante como la fotosíntesis en las hojas. Como lo refieren Santos, M; Ponjuán, D y Rodríguez M. 2006 “la generación de un ambiente favorable para compartir y distribuir la información entre todos los miembros de la organización para que ellos puedan utilizarla y convertirla en conocimiento individual y posteriormente en conocimiento organizativo; se desarrollan las capacidades de la organización para enfrentar problemas cada vez más complejos”

(pág.7). En otras palabras, es urgente generar mecanismos para que se utilice el conocimiento que ingresa y que se genera en el Marymount.

Crear nuevo conocimiento genera un nuevo **fruto**, esto es el resultado de un proceso que se ha tenido desde la raíz, desde que se identifica qué es aquello que puede alimentar el conocimiento. Unos buenos nutrientes dan buenos frutos; un ambiente propicio, donde se tengan presente todas las variables que alimentan el conocimiento, producen un fruto con todos los nutrientes necesarios para que sea sembrado nuevamente y pueda seguir reproduciéndose. El fruto en este caso es la flor del Magnolio, que se aprovecha para representar el Marymount; de igual manera, el conocimiento que se genera en el Colegio es usado para expresar lo que es y lo que representa esta institución. El ambiente propicio está dado desde la dinámica que tiene el Colegio, porque permite que los jefes de departamentos académicos propicien espacios para crear y compartir nuevos conocimientos. En otras palabras, **Crear nuevo conocimiento para el Marymount significa que el conocimiento es dinámico, por eso permanentemente se está creando nuevo conocimiento, porque**

“El conocimiento se crea a través de individuos que colectivamente reúnen sus activos específicos de conocimiento, dentro de contextos particulares (ba), contribuyendo a la creación de conocimiento a través de la interacción y combinación de estos diferentes activos de conocimiento a través de los cuatro modos articulados de creación de conocimiento. (Hislop, 2005, pág.164)

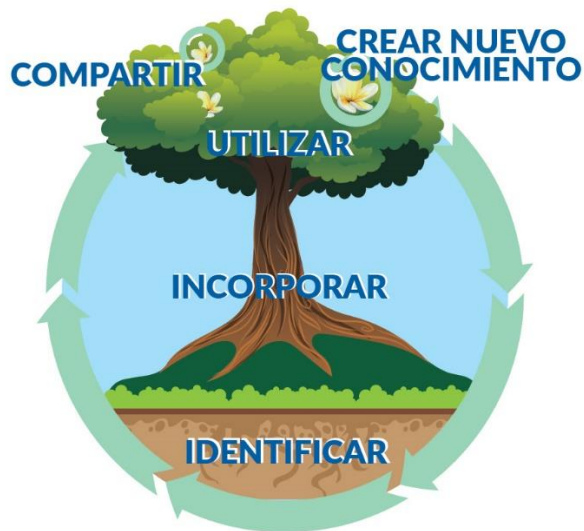


Figura 10. Figura árbol del conocimiento. Fuente: Producción propia para fines de uso del modelo.

Esta gráfica sintetiza lo dicho anteriormente, porque muestra cómo el Magnolio vive un proceso para dar fruto; igual sucede con el conocimiento, porque en su proceso de gestión se pretende que se genera aún más conocimiento.

El MGCCMM está estructurado con el fin de que el conocimiento que está en la Institución o que ingresa a esta pueda ser aprovechado y optimizado; es decir, que el personal interiorice qué es aquello relevante que vale la pena que los demás conozcan; así se gestionará de mejor manera el conocimiento en el Marymount. Con el Modelo se busca que las personas interioricen en su diario vivir la importancia que tiene el conocimiento y que estén dispuestas a seguir el ciclo mencionado anteriormente. Así se garantiza un mejor manejo del conocimiento. Este ciclo debe cumplirse en las diferentes dependencias del Colegio, de esta forma podremos decir que en el Colegio Marymount hay cultura de gestión del conocimiento. En otras palabras, se pretende que el colegio Marymount sea una organización que aprende porque está pensando permanente en mejorar y aprovechar las mejores prácticas para implementarlas en la cultura Marymount

Pero para poder lograr este alcance es necesario que el equipo directivo muestre compromiso e interés por gestionar el conocimiento, porque es quien da las directrices generales de la Planeación Estratégica. Se propondrá hacer un ajuste al Direccionamiento Estratégico 2015-2020, en la línea estratégica de Gestión Humana, para que se adicione cultura de Gestión del Conocimiento.

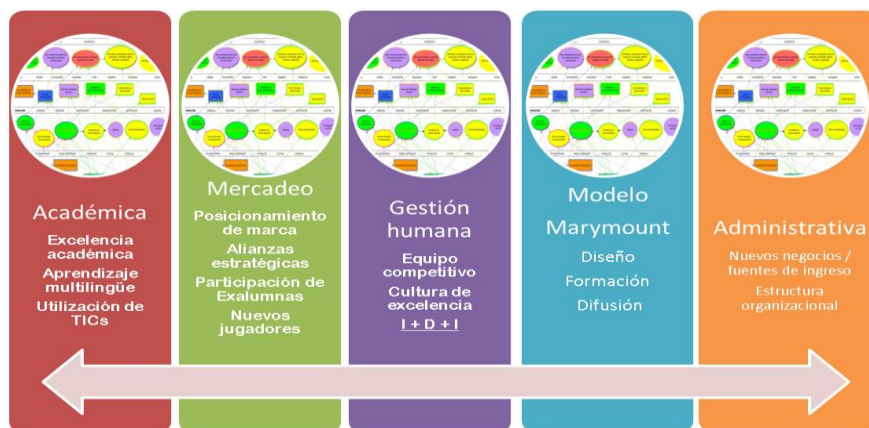


Figura 11 Estrategias Corporativas del Colegio Marymount, Medellín. (PEI, 2016)

Así quedaría contemplada la ruta a seguir desde el ápice estratégico y se aseguraría la gestión del conocimiento como lo expresa Hislop “[...] El punto de partida para decidir qué tipo de iniciativa de gestión del conocimiento debe implementarse debe ser un análisis de la estrategia empresarial de una organización para identificar el papel del conocimiento en él” (Idem, pág.125) [Traducción en Español del texto original en Inglés]. Este camino aseguraría la supervivencia del Colegio en un futuro.

Los procesos en la Institución fueron creados para darle mayor claridad a la gestión del Marymount; estos posibilitan tener un trayecto definido y permiten hacer seguimiento permanente y realizar los ajustes necesarios. Además, estos procesos aseguran que las personas que laboran en la Institución tengan claridad en cuál es su desempeño. En otras palabras, estos procesos garantizan el funcionamiento del Marymount. Podría decirse que “En el caso de la reforma escolar, nosotros podemos ver el uso de la tecnología como medio para aprobar los procesos de gestión del conocimiento, para

crear un programa coherente a través de la retroalimentación sistemática y sistémica” (Bain, A. y Swan, G.2011, pág.11). [Traducción en Español del texto original en Inglés].

Para viabilizar el modelo de gestión del conocimiento es necesario identificar aquellos factores críticos (áreas, procesos, roles, responsabilidades, proyectos o actividades) que impactan el conocimiento del Colegio Marymount. Los jefes de departamento son expertos en áreas específicas y tienen a su cargo docentes que dominan una disciplina en particular; estos jefes están en constante interacción con los docentes que hacen parte de su departamento académico; asisten a reuniones periódicas con su equipo de trabajo; además, tienen la responsabilidad de promover en el departamento la investigación, cualificación, actualización y socialización de temas específicos del área, teniendo en cuenta las posibilidades que el medio ofrece y las necesidades del departamento. Con lo descrito anteriormente, se concluye que los jefes de departamento son clave para identificar qué conocimiento ingresa al departamento y a cuál se debe aplicar el modelo de Gestión del Conocimiento propuesto.

Es decir, “La retención del conocimiento significa conservar la información y los conocimientos utilizados por medio de un sistema de gestión documental que respalde la acción de la organización y que facilite su consulta en el momento necesario. Con ello, se escribe la historia de la organización, su evolución, como una manera más de enfrentar los nuevos cambios y desafíos, que renovada y de manera constante, impone la sociedad moderna a sus instituciones”. (Santos, M; Ponjuán, D y Rodríguez M. 2006, pág.5).

Por otro lado, existen actividades o proyectos en los que se genera conocimiento y vale la pena incorporarlos en el ciclo de Gestión del Conocimiento.

Aunque la gestión de conocimiento es responsabilidad de todos en el Marymount, es necesario que exista un área que asegure o genere la gobernanza alrededor de la gestión del conocimiento; se propone que esta área sea la Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación, porque es un área transversal en la Institución, conoce la Institución, tiene un liderazgo técnico reconocido en todo el Colegio y cuenta con la experiencias para

dinamizar y revisar los procesos de la Institución, adicionalmente ha venido trabajando temas de innovación con las diferentes dependencias; y conoce a partir de esto cómo liderar temáticas de consolidación organizacional en la Institución.

5.1. Aspectos clave en la implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento del Colegio Marymount MGCCM:

Para poder llevar a cabo la implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento es necesario garantizar **alineación**, a través de objetivos claros que indiquen la ruta a seguir y las acciones que se deben realizar para alcanzar que en el Colegio Marymount se genere cultura de gestión del conocimiento.

1. Objetivos: se pretende que el personal del Colegio conozca y se apropie de la gestión del conocimiento: es la única manera de generar esta cultura. Para esto se socializará con la comunidad educativa la intención que tiene el Colegio con el conocimiento, para que en esta divulgación todos comprendan la importancia que tiene el hecho de que se aproveche al máximo el conocimiento generado.

2. Indicadores: es necesario medir qué tan eficientes somos con el aprovechamiento del conocimiento; por tanto, se propondrá hacer seguimiento a éste. Así cada departamento deberá reportar mensualmente a I+D+I los avances.

3. Iniciativas: la gestión del conocimiento del Colegio Marymount se enfocará en cuatro aspectos:

1. Generación de conocimiento en los departamentos académicos: **Somos expertos en:**
2. Generación de conocimiento después de haber terminado estudios de postgrado o maestrías: **Trasciendo mi maestría**
3. Generación de conocimiento de personas que se jubilan: **Mi legado es:**
4. Generación de conocimiento propio: **Compartiré contigo**

SOMOS EXPERTOS EN:

En los diferentes departamentos del Colegio, las personas tienen diferente información y formación, esto hace que se nutra aún más el equipo, permanentemente se está generando conocimiento, porque allí se reúnen personas expertas en una disciplina. Se propone, entonces, que el jefe lidere una actividad en la que resultará el conocimiento relevante que vale la pena publicar:

Primer momento: deben socializar las siguientes preguntas. Ver anexo 25. Preguntas para departamentos académicos.

Los profesores tienen diferentes profesiones, esto es una gran riqueza para la institución. Aprovechar esta diversidad es menester de quien o quienes gestionan el conocimiento. Pero en este proceso hace falta un sistema en el que los docentes difundan su conocimiento y éste sea aprovechado por los demás; esta dinámica multiplicaría el conocimiento. Se hace necesario buscar mecanismos para que las mejores prácticas sean aprovechadas por otras personas y se evidencien los beneficios de éstas.

El jefe de cada departamento será el encargado de enviar los documentos resultantes de este ejercicio, los cuales se publicarán bajo el título de **Somos expertos en**. Cada departamento tendrá en Schoology su espacio para estas publicaciones. Además, se enviará la notificación a la persona o departamento que cada departamento decida que le puede interesar.

Se finaliza la actividad con una reflexión: piensa que tu conocimiento podrá servirle a otra persona. Como lo expresa Nonaka “poner el conocimiento personal a disposición de otros es la actividad principal de la empresa creadora de conocimiento” (Ídem, 2007, pág.10).

Con este ejercicio se inicia un proceso en el que mensualmente se debe revisar qué conocimiento se ha generado para publicarlo.



Figura 12. Somos expertos en. Fuente: Producción propia para fines de uso del modelo.

TRASCIENDO MI MAESTRÍA:

Para el Colegio Marymount es muy importante que el personal se capacite; por este motivo, permanentemente están socializando las opciones que hay en el medio para estudiar; además, la Institución tiene destinado un dinero para apoyar dichas capacitaciones. Por otro lado, el personal mejora su salario cuando termina estudios de especialización o maestría.

Para iniciar con esta propuesta se entrevistó, como se mencionó anteriormente, a las personas que finalizaron sus estudios de postgrado.

Las siguientes son las ideas aportadas por estos docentes y que se consideran válidas para esta propuesta:

El Colegio debe exigir que una persona que haya finalizado una maestría deberá escoger una de estas opciones para trabajar durante un año; con esto el Marymount se asegura de que se gestione el conocimiento adquirido por este personal:

- Publicar en Magazine RD &I mínimo un artículo por semestre con temas alusivos a la temática del trabajo de grado.

- Capacitar a otros docentes: se debe entregar la planeación de la capacitación, la presentación y la evaluación, tanto del capacitador como de los asistentes a la capacitación. Mínimo una vez durante el semestre.
- Liderar grupos de estudio. Debe entregar planeación y evaluación de la misma. Mínimo una vez durante semestre.
- Asesorar a compañeros en estrategias de acompañamiento. Presentar plan de trabajo y evaluación tanto del asesor como de las personas asesoradas. Ser el experto en la temática y asesorar al Colegio en estos temas.
- Dictar conferencias a padres del Colegio o a docentes de otras instituciones. Puede ser presencial o de manera virtual. Mínimo una conferencia al semestre.
- Participar, como líder, en foros externos, charlas o talleres. Cada docente debe buscar qué posibilidades hay en el medio. Mínimo una participación al semestre.
- Liderar investigaciones: una anual o cada dos años; según temática.
- Continuar con la aplicación de la tesis; hacer seguimiento y mirar impacto.

Además, propusieron enviar un listado al personal y a los padres de familia con el título del trabajo de grado y con el resumen, para que ellos puedan acceder a estos trabajos si les interesa. También sugieren enviar listado de docentes con sus estudios a las universidades para que ellos los llamen a dictar cursos de cátedra en horario diferente al del Colegio.

Cada magíster debe entregar evidencias de su desempeño en el siguiente formato:



TRASCIENDO MI MAESTRÍA

TEMA SELECCIONADO:

EVALUACIÓN:

FECHA:

Figura 13. Trasciendo mi maestría. Fuente: Producción propia para fines de uso del modelo. De esta manera nos aseguramos de que el conocimiento circule.

MI LEGADO ES:

Antes de jubilarse una persona se debe analizar con ella cuál es el conocimiento que ella posee y no se puede hallar en los libros; es decir, cuál es ese conocimiento tácito que tiene la persona y buscar qué mecanismos se utilizan para que éste sea aprovechado por la organización. De ser necesario se debe buscar a una persona que esté el mayor tiempo posible conviviendo con ella para que intente beneficiarse del mayor conocimiento que se pueda; aunque es bien sabido que el conocimiento tácito es difícil de transmitir; como lo expresa Nonaka “El nuevo enfoque japonés es el reconocimiento de que crear conocimiento nuevo no se trata simplemente de “procesar información objetiva. Más bien, depende de aprovechar las ideas, intuiciones y corazonadas tácitas y a menudo sumamente subjetivas de empleados individuales y ponerlas a disposición de la empresa en general, para que ésta las pruebe y las utilice” (Nonaka; 2007, pág.10)



Figura 14. Mi legado es. Fuente: Producción propia para fines de uso del modelo.

COMPARTIRÉ CONTIGO:



Figura 15. Compartiré contigo. Fuente: Producción propia para fines de uso del modelo.

Es una oportunidad que tienen las personas para publicar sus blocks, pensamientos, reflexiones, recetas, entre otros.

Este espacio fue pensado porque en el Colegio hay personas con diferentes hobbies y valdría la pena abrir un espacio en Schoology para que puedan publicar lo que consideren pertinente. Cada que se publique, aparecerá un mensaje en los correos invitando a mirar qué se publicó.

En el Colegio Marymount debe estar la gestión del conocimiento en el ADN de la Institución. El siguiente gráfico muestra cómo el conocimiento debe permear:



Figura 16. Árbol de la Institución. Fuente: Producción propia para fines de uso del modelo.

Personal docente y administrativo: es clave para garantizar eficiencia y eficacia en la Gestión del Conocimiento; de su liderazgo y compromiso depende el resultado eficiente del ciclo de gestión de conocimiento.

Liderazgo: este factor es decisivo para llevar a cabo un proyecto; si el ápice estratégico inicia liderando y publicando sus producciones o conocimientos, además, generando espacios en los que éste se socialice y se reconozca a las personas motivadas en que el conocimiento cumpla el ciclo propuesto anteriormente, los demás verán un buen ejemplo y los seguirán. Además, este equipo debe propiciar mecanismos para hacer seguimiento y control; es decir, debe quedar establecido la importancia que tiene la gestión del conocimiento para el ápice estratégico. Lo mismo sucederá con los jefes de departamento: son ellos los primeros llamados a revisar qué es aquello que vale la pena compartir con los demás, para que así los demás docentes puedan contagiarse. Lo más

importante de este liderazgo es que la comunidad del Marymount sea consciente de que posee un conocimiento que vale la pena compartir y divulgar. En el Marymount las personas se capacitan y estudian permanentemente, este insumo hay que aprovecharlo de la manera más eficiente. Estas personas líderes son de diferentes dependencias, apasionadas por innovar, por generar conocimiento, trabajan en equipo, son flexibles y tienen facilidad para comunicarse y poseen una motivación personal.

Redes: en el Marymount hay diferentes disciplinas y los conocimientos adquiridos en cada departamento pueden ser útiles para otras dependencias. Pero no sólo es gestionar el conocimiento internamente, también es responsabilidad de todos buscar redes con otros colegios de la ciudad, del país y el mundo en general; mientras más se gestione el conocimiento, más se reproducirá.

Estímulos: hay muchas clases de estímulos. A las personas les gusta sentirse reconocidas y valoradas. Generalmente una persona estimulada motiva a otras a seguir trabajando en el impacto de gestión del conocimiento.

Pero aquí también es importante desaprender. Es decir, aprovechar las equivocaciones o los errores que se comenten para desecharlos. Esto no es fácil porque estamos en una cultura donde no es bien visto mostrar los errores; al contrario estos deben esconderse. Peter Senge (1994) el aprendizaje organizacional se da cuando existen “disciplinas” y “competencias organizacionales”. “El aprendizaje continuo es la forma de asegurar una evolución permanente de la estrategia, los procesos y la cultura de la organización en armonía con los cambios del entorno” Modelo de Benchmarking de Ecopetrol

5. CONCLUSIONES

1. El cargo Investigación, Desarrollo e Innovación fue creado porque se pretende continuar a la vanguardia en educación y porque es relevante pensarnos diariamente para que fruto de estas reflexiones se puedan mejorar e implementar cambios en el Marymount. Por otro lado, busca que sea reconocida como un área clave dentro de la organización al generar impacto mediante diferentes estrategias

en las que las personas vean la trascendencia que esta tiene; no obstante, es un área nueva y debe buscar la manera de que la vean como un área indispensable, porque puede pensarse que hay otras necesidades más acuciosas.

2. El Colegio Marymount se ha interesado en gestionar el conocimiento; su nivel de madurez está entre un segundo y tercer momentos, pues ya sabe que es clave gestionarlo y ha hecho algunas aproximaciones para poder organizar dicha gestión; sin embargo, falta llevar a cabo la implementación que dé cuenta de que el conocimiento que entra al Colegio será tratado de tal manera que pueda ser aprovechado por los demás miembros de la organización. Por otro lado, falta identificar personas, prácticas, proyectos o tecnologías que apoyen el conocimiento e incorporar, desarrollar procesos y verificar que estén alineados con la filosofía institucional. En otras palabras, es necesario proponer un modelo de gestión del conocimiento para el Colegio Marymount con seguimiento permanente que asegure que se lleve a cabo el ciclo sugerido en esta propuesta.
3. Hay mucho camino por recorrer en relación con capacitación, difusión y medición del Modelo de gestión del conocimiento del Colegio Marymount. Para ver progresos es necesario medir resultados, es decir, se requiere definir qué indicadores nos van a dar el norte y qué resultados podemos esperar. Es una gran oportunidad que se tiene.
4. El Ápice Estratégico apoya la gestión del conocimiento; sin embargo, dicha gestión no aparece evidenciada en las 5 líneas estratégicas que se plantean en el direccionamiento estratégico. Se sugiere definirlo en la línea de Gestión Humana, para que posibilite su despliegue. Así se podría garantizar que el conocimiento resultante de las actividades y los proyectos que se llevan a cabo en el Marymount serán para beneficio de la comunidad.

5. Después de hacer esta propuesta, surge una pregunta, ¿cómo hace una institución para mantenerse en el mercado sin gestionar el conocimiento? Es pues, inminente que en el colegio Marymount de Medellín se inicie un proceso de gestión del conocimiento: esto traerá beneficios en tiempo, dinero, calidad educativa, entre otros aspectos que serán clave para que una institución permanezca. Beneficios en tiempo hace alusión a que se evitan reprocesos. Beneficios en dinero tiene que ver con que el conocimiento cobra cada vez más valía. Calidad educativa significa que las instituciones podrán optimizar el conocimiento de tal manera que este pueda desplegarse a los estudiantes.
6. Aunque muchas organizaciones, entre ellas Ecopetrol, llevan trabajando hace mucho tiempo gestión del conocimiento, para las instituciones educativas de Medellín es un tema que apenas se empieza a nombrar. Se abre, pues, una posibilidad de liderar en esta ciudad la gestión del conocimiento en este tipo de instituciones. Se propone iniciar con los 5 colegios que respondieron la encuesta e invitarlos a la socialización de esta propuesta. Además, brindarles la posibilidad de acompañarlos en el proceso de gestión del conocimiento. Aquí es válido recordar que cada institución es diferente; se pueden dar directrices generales, para que cada institución analice internamente cómo funciona y defina el camino que debe seguir.
7. En el Colegio Marymount se tienen alianzas estratégicas con otras instituciones, esto permite que el conocimiento pueda hacer el ciclo sugerido en esta propuesta. Además, se cuenta con personas expertas en ciertas temáticas que pueden ser aprovechadas tanto por la comunidad del Marymount como por los aliados.
8. Existen herramientas tecnológicas, entre ellas Schoology, para gestionar, acceder, identificar y almacenar el conocimiento. Es necesario buscar mecanismos para que todos accedan a este. Aquí es clave mejorar la

comunicación: se sugiere iniciar con una campaña de expectativa y luego socializar ante la comunidad la ruta que se va a seguir. En esta socialización se debe hacer visible la definición formal de Gestión del Conocimiento, sugerida en esta propuesta, y de ese momento en adelante dicha definición deberá aparecer en los diferentes medios de comunicación del Colegio.

9. Los jefes de departamentos académicos son líderes y tienen a su cargo a los demás docente del Colegio; ellos son clave en la tarea que se piensa emprender de gestionar el conocimiento del Marymount; por tanto, se hace necesario capacitarlos, acompañarlos en el proceso y hacerlos visibles. Estos líderes deben inspirar, ser proactivos, apasionados, seguros y deben motivar al equipo para que cumpla las metas
10. Se hace necesario que, en la cultura de la organización, haya un clima en el que se valide el conocimiento del otro y sea reconocido por esto. Generar estímulos, para los que gestionan el conocimiento puede ser una buena estrategia. Por otro lado, se necesitan implementar, en la evaluación de desempeño, mecanismos para hacer seguimiento y control a la gestión del conocimiento. Estas políticas darán claridad a las personas, porque se hace evidente qué se espera de ellas.
11. Beneficiarse del conocimiento de las personas que se van a jubilar es una estrategia que vale la pena aprovechar. Aquí se genera un beneficio en doble vía, porque las personas que van a finalizar su vida laboral se sienten valiosas al darse cuenta de que van a dejar un legado. Por otro lado, la organización se beneficia de ese conocimiento y evita que se pierda.
12. Una manera de generar cultura de gestión del conocimiento es motivar a las personas a compartir sus hobbies, blocks, pensamientos, entre otros. Abrir estos espacios ayuda a que los empleados se concienticen de que es válido tener un

conocimiento y lo pueden compartir con los demás. Además, esto puede generar espacios de esparcimiento que pueden favorecer el clima organizacional

13. Desde Gestión Humana se implementan estrategias para que las personas se capaciten, pero había un sinsabor porque se sentía que algunas personas sólo buscaban capacitarse para aumentar sus ingresos. Esta propuesta asegura que las personas continúen capacitándose, mejoren sus ingresos y generen más conocimiento; este punto también es clave para mejorar el clima organizacional. Aquí se comprueba que el conocimiento es una espiral y que mientras más se use más se multiplica.

14. Se sugiere buscar la manera de que el error sea visto como una oportunidad de mejorar los procesos. Además, incluir dentro de la filosofía la importancia de equivocarse. Por esto es importante generar espacios donde se hable abiertamente del error como oportunidad de aprendizaje. Esto se hace porque en el proceso de adquisición del conocimiento se presentan obstáculos que vale la pena tramitar, no ignorar.

7. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer una investigación cualitativa. Fundamentos de metodología*. Madrid: Universidad de Granada.

Acosta, J. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Revista Pensamiento & Gestión* , 35, 25-63.

Aguirre, T. y. (1998). KPGM.
<http://www.oocities.org/es/freddymacedo/gercon/modeloKPMG.htm> .

Bain, G. S. (2011). *Technology enhanced feedback tools as knowledge management mechanism for supporting professional growth and school reform*. Assosiation for Educational Communications and Technology.

Baryshev, A. (2015). Espiral gratuito 1.1. *Espiral 1.1* . allpicfile.com.

Carvajal, A. (1998). La Gestión Informativa en la era del conocimiento: posibilidades y limitaciones. *Revista Iberoamericana de Bibliotecología* , 21 (2).

Colegio Marymount. (2016). *PEI*. Medellín: Colegio Marymount.

Colegio Marymount. (2017). *PEI*. Medellín: Colegio Marymount.

Course Hero. (1998). Choo's KM Model.
<https://s3.amazonaws.com/splits/0e1668f480233cb6ee1168eb26deb56f981d5bfa/split-0-page-4.png?AWSAccessKeyId=AKIAIAYW2E6VOLDTI35A&Expires=1537977448&Signature=rRx5zx328TeE5ZcgmeeexpJT%2FTU%3D> . Course Hero.

Cuesta, A. (2012). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia* , 17 (57).

Dalia Baca, H. G. (04 de 09 de 2012). *Modelos GC I*. Retrieved 2017 from kmsolucion.com: <http://kmsolucion.com/km30/images/Presentaciones/Modelos%20GC%20I.pdf>

Dixon, N. (2000). *Common Knowledge: how companies thrive by sharing what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

Durango, C. M. (2007). *Madurez de la gestión del conocimiento en empresas antioqueñas líderes en innovación*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Enrique González, R. A. (2007). Retrieved 2017 from scielo.sid.cu: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000100007

Henao, M. (2010). *amcis2010*. Retrieved 2017 from aisel.aisnet.org: <http://aisel.aisnet.org/amcis2010/412>

Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations*. Oxford: University Oxford Press.

Ikujiro Nonaka, G. K. (2009). Tacit Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Harvard Business Review* , 20 (3), pp. 635-652.

Jorge Barojas, E. J. *Gestión del conocimiento organizacional en educación*. México DF: UNAM.

León Magda, P. G. (2006). *Procesos estratégicos de gestión del conocimiento*. La Habana: Universidad de la Habana.

María Obeso, M. S. (2013). Gestionando conocimiento en las organizaciones: Pasado, presente y futuro. *Intangible Capital* , 9 (4), pp. 1042-1067.

Maybury, M. (2003). *Knowledge Management at The MITRE Corporation*. Bedford: MITRE Corporation.

Milena Zabaleta, L. B. (2016). Modelo de gestión del conocimiento en el área de Tic para una universidad del caribe colombiano. . *Revista Lasallista de Investigación* , 13 (2).

Morten Hansen, N. N. (March-April de 1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge. *Harvard Business Review* .

Nonaka, I. (1991). Las empresas creadoras de conocimiento . *Harvard business Review*. *América Latina* , p. 7.

Nonaka, I. (2007). The knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review* .

Real Academia de la lengua Española. (2017). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española Edición Tricentenario*. RAE.

Rivera, V. (1999). MODELO ARTHUR ANDERSEN. <http://modeloandersen.blogspot.com.co/>.

Rodríguez, D. (2003). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. Barcelona: Universidad Autonoma de Barcelona.

Romero, C. (2004). *La Escuela Media en la sociedad del Conocimiento*. Editorial Noveduc.

Sánchez, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *ACIMED* , 13 (6).

Stewart, T. (1997). *La nueva Riqueza de las Organizaciones: el capital intelectual*. . Buenos Aires: Granica S.A.

Suso, R. (2000). *Conocimiento en innovación*. Federation for Enterprise Knowledge DEvelopment.

T. Peña, M. M. (2002). Modelo Integral de Gestión del Conocimiento desde un Enfoque de Procesos. *II Congreso de Ingeniería de la Organización* .

Takeuchi, N. y. (1995). Procesos de conversión del conocimiento en la organización. . <http://www.tendencias21.net/trabajo/photo/art/default/1161364-1497334.jpg?v=1289486973> .

Umemoto, A. S. (2005). *dgordon/KMwebsite/technology/KMTechsAndStrategy*. Retrieved 2017 from comp.dit.ie:

<http://www.comp.dit.ie/dgordon/KMwebsite/technology/KMTechsAndStrategy.pdf>

Wiig, K. (1999). *Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History*. Knowledge Research Institute.

Wiig, K. (2000). *The Intelligent Enterprise and Knowledge Management*. Texas: UNESCO.

NOTA AL PIE

1. "If we want people in our organizations to share what they have learned, we would be wise to create the conditions in which sharing results is of the personal benefits" (Dixon, N. 2000).

2. "Knowledge has often been managed implicitly and without specific focus." (Wiig, 2002, pág. 225).
3. "In other words, knowledge can be seen as data or information with a further layer of intellectual analysis added, where it is interpreted, meaning is attached, and is structured and linked with existing systems of beliefs and bodies of knowledge" (Hislop, 2006 , pág.22).
4. "Knowledge is carefully codified and stored in databases, where it can be accessed and used easily by anyone in the company" (Hansen et al, 1999, pág.107).
5. "Some emphasize use of technology to capture, manipulate, and locate knowledge and initially, many focus on knowledge-related information management rather than on KM." (Wiig, K. 1999, pág.5)
6. "The main objective of knowledge management is to enable organizations to be intelligent-acting. People must be provided with knowledge to be competent and with incentives to be motivated" (Wiig, 2000, pág. 2)
7. "However, the knowledge focus has tended to be on the individual and not on systematic considerations of broader work process or knowledge mechanisms within organizations" (Wiig, 2002, pág. 225).
8. "If we want people in our organizations to share what they have learned, we would be wise to create the conditions in which sharing results is of the personal benefit. Certainly, personal benefit is to be gained from doing a Peer Assist. Those who offer their knowledge feel honored to be asked" (Dixon, 2000, pág.16)
9. Effective KM is expected to provide many benefits. Some are short term and most often influence performance directly. Others have longer term effects and may develop capabilities that allow new strategies or different ways of operating" (Wiig, 2002. Pág.233
10. "If an organization is faced with a culture that is steeped in independent problem solving, an excellent place to begin is to find out who is already sharing

information, what information they are already sharing, and why those who are asking for the knowledge need it. (Dixon, 2000 pág.74)

11. “KM can be approached in numerous ways to serve particular needs and conditions. Successful KM practices typically need to be supported by complementary efforts in different domains, It therefore is helpful to consider the activities needed for governance and infrastructure in addition to the operational activities that normally are the center of attention”. (Wiig, 2002 Págs. 233)
12. Our definition of KM is broad and embraces related approaches and activities throughout the organization. From this view, KM is partly practical, basic, and directly aimed at supporting the enterprise’s ultimate objectives” (Wiig. 1999. págs. 4).
13. “[...] the starting point in deciding on what type of knowledge management initiative to implement should be an analysis of an organization’s business strategy to identify the role of knowledge in it” (Hislop, 2006, págs.125)
14. “In the case of school reform, we see the use of technology as the medium to enact knowledge management processes in order to create program coherence through systematic and systemic feedback” (Bain, A. y Swan, G.2011, págs.11)
15. “Thus, the first stage in any knowledge management initiative, from this perspective, is to identify what knowledge is important and then make it explicit” (Hislop, 2005, págs.23)
16. “If we want people in our organizations to share what they have learned, we would be wise to create the conditions in which sharing results is of the personal benefits” (Dixon, N. 2000) This “knowledge network” can be a more accurate, dynamic view of organizational knowledge sharing as opposed to static organization charts”. Maybury, M. S/F, págs.13.
17. “Knowledge is created through individuals collectively bringing together their specific knowledge assets, within particular contexts (ba), with this contributing to the creation of knowledge through the interaction and combination of these

different knowledge assets through the four articulated modes of knowledge creation” (Hislop,2005, pág.164)

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Ecopetrol S.A. y Arpel

Diagnóstico en Gestión de Conocimiento e Innovación¹

Como parte de la materia Gestión Estratégica de la Innovación y el Conocimiento de la Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento, se realizará un ejercicio de diagnóstico de gestión de conocimiento e innovación por parte de los estudiantes de la maestría, en las Empresas o áreas en la que ellos trabajan.

Este diagnóstico será de carácter confidencial y su contenido será solo con fines académicos; los objetivos de este diagnóstico son:

- Identificar qué se entiende por gestión de conocimiento e innovación (GC & I) en las empresas
- Identificar la forma como las organizaciones engranan los conceptos de gestión de conocimiento e innovación a su cultura y estrategia.
- Identificar si existen modelos y procesos de innovación y gestión de conocimiento y si estos involucran temas asociados a: personal que facilita el proceso, soporte a las áreas, herramientas, métodos y métricas que utilizan para la GC&I.

¹ La herramienta de diagnóstico propuesto solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, su uso es propiedad intelectual de Ecopetrol – ARPEL y no se permite su uso sin autorización expresa de alguna de estas organizaciones

- Identificar brechas y fortalezas en los temas del diagnóstico, para proponer acciones que sean parte de la estrategia de GC&I de la empresa

La referenciación parte de una serie de afirmaciones agrupadas por diferentes elementos. Según la percepción **apreciación** del público objetivo se podrá escoger entre cinco opciones de respuesta según una escala liker, en algunos casos la pregunta será abierta, para que la audiencia de la encuesta pueda completar su respuesta si lo desea.

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Completamente en desacuerdo 2. Parcialmente en desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente de acuerdo 5. Completamente de acuerdo |  <p>1 y 2: El colaborador no tiene una percepción positiva</p> |
| |  <p>3: El colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático</p> |
| |  <p>4 y 5: El colaborador tiene una percepción positiva</p> |

Información Básica		
Nombre de la Empresa		
País de Origen de la Empresa		
Nombre de quien diligencia la encuesta		
País donde se diligencia la encuesta		
Tipo de Empresa	a. Estatal	b. Privada
Número de empleados de la empresa a nivel global:		
<ol style="list-style-type: none"> a. Menor a 1000 b. 1000 – 3000 c. 3000 – 5000 d. 5000 – 10000 e. 10000 – 50000 f. Mayor a 50000 		
Utilidad del 2015 en millones de pesos;		

Métodos, mecanismos y herramientas de TI

En mi Empresa se utilizan herramientas de Tecnología de Información para Gestionar el conocimiento:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Puede enumerar al menos tres de ellas:

La información contenida en las bases de conocimiento es fácil de identificar y acceder porque su estructuración es adecuada:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En mi Empresa existen herramientas de Tecnología de Información para almacenar documentación relacionada con innovaciones:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Puede enumerar al menos tres de ellas:

Los documentos electrónicos y físicos en que almacenamos nuestro conocimiento y/o innovaciones se mantienen actualizados:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Puede enumerar al menos tres de ellas:

Evaluación de Desempeño

En mi empresa se incluye dentro de la evaluación de desempeño de los trabajadores objetivos medibles asociados a la Gestión del Conocimiento:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

El compartir conocimiento está contemplado en el proceso de evaluación de desempeño de los trabajadores en mi Empresa:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En mi empresa se incluye dentro de la evaluación de desempeño de los trabajadores objetivos asociados a creatividad e innovación:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo

5. Completamente de acuerdo

La participación en redes de conocimiento, con el fin de encontrar soluciones innovadoras integrales hace parte de la evaluación de desempeño de los trabajadores:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En mi Empresa las prácticas de promoción de los trabajadores incluyen criterios de gestión de conocimiento e innovación:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Indicadores, Métricas y Resultados

En mi Empresa existen indicadores utilizados para monitorear el proceso o impacto de la Gestión de Innovación:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Puede mencionar los más representativos (Fundamento, definición y fórmula de cálculo):

En mi Empresa existen indicadores que permiten medir el grado de las innovaciones generadas:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Puede mencionar los más representativos :

En mi Empresa existen indicadores utilizados para monitorear el proceso o impacto de Gestión del Conocimiento:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Puede mencionar los más representativos (Fundamento, definición y fórmula de cálculo):

¿Cómo se incluyen, bajo qué rubros de la contabilidad, las inversiones en gestión de conocimiento e innovación? (Respuesta abierta)

¿Cuáles han sido los resultados económicos como impacto de innovaciones y de la gestión del conocimiento en la empresa? (Respuesta abierta)

Reconocimiento

En nuestra Empresa se hace reconocimiento a las personas o equipos que comparten o transfieren su conocimiento:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Puede mencionar las maneras más representativas:

En la Empresa se reconoce la participación activa en la generación de ideas y soluciones innovadoras, ya sea a nivel individual o en grupo:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Puede mencionar las maneras más representativas:

En la Empresa las personas se sienten motivadas a generar ideas creativas o novedosas sin necesidad de recibir una recompensa económica:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Relacionamiento y Cultura

En mi Empresa la cultura establecida contribuye para promover la gestión del conocimiento y la innovación:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En mi Empresa la gestión del conocimiento y la innovación de trabajan de forma separada y excluyente:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En mi Empresa la gestión del conocimiento y la innovación se trabajan de forma integrada:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En mi Empresa existe una cultura de trabajo colaborativo y de transferencia de conocimiento:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Capacitación en Gestión de Conocimiento & Innovación

En nuestra Empresa existe y se brinda capacitación en gestión del conocimiento e innovación:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo

3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

La capacitación en gestión de conocimiento e innovación que se brinda en nuestra empresa está al alcance de todos los empleados

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Si la capacitación no está disponible para todos los empleados, a quién está dirigida esta capacitación:

La capacitación en gestión de conocimiento e innovación entregada en nuestra empresa es realizada por consultores externos a la compañía:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Comunicación

Los conceptos de gestión del conocimiento e innovación están comunicados a toda la organización:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En nuestra organización todos entendemos de la misma manera Gestión de Conocimiento e Innovación:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

La comunicación sobre los conceptos de gestión del conocimiento e innovación se hace de forma segmentada para los diferentes públicos:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Relacionamiento con academia y centros de investigación externos

Nuestra empresa tiene relaciones con academia y centros de investigación externos:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Cuáles son los mecanismos de relacionamiento con la academia y centros de investigación (medio de convenios, auspicios, afiliaciones, otros):

Definición formal de GC & I

Nuestra Empresa cuenta con una definición formal de Gestión de Conocimiento:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Cuál es la definición de Gestión de conocimiento en su empresa?

Nuestra Empresa cuenta con una definición formal de Innovación

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Cuál es la definición de Gestión de Innovación en su empresa?

Nuestra empresa cuenta con Políticas y normativas en Innovación y Gestión del Conocimiento

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

A qué nivel de la organización fueron aprobadas estas políticas y normativas?

Las definiciones en gestión de conocimiento e innovación han cambiado en los últimos 5 años?

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo

3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En caso afirmativo indicar fecha de cambio y motivo de cambio:

Modelo de Gestión de Conocimiento e Innovación

En mi empresa existe un modelo de gestión de innovación

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En mi empresa existe un modelo de gestión de conocimiento

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En mi empresa los modelos de innovación y gestión de conocimiento se encuentran integrados:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En mi empresa los modelos de innovación y gestión de conocimiento reúnen elementos de: personas (cultura), procesos y herramientas:

1. Completamente en desacuerdo

2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Objetivos y focos de gestión de conocimiento e innovación

En mi empresa se han definido y socializado objetivos relacionados con innovación y gestión de conocimiento:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Los resultados obtenidos a partir de nuestros esfuerzos de innovación y gestión de conocimiento ya están implementados y están generando beneficios concretos:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Patrocinio y Sponsor

En mi empresa los líderes nos motivan a compartir el conocimiento, pensar y actuar de forma diferente para generar de manera proactiva ideas y soluciones innovadoras:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En mi empresa los líderes alientan la experimentación como una vía para encontrar soluciones innovadoras:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En mi empresa los líderes entienden que cometer errores involuntarios hace parte del aprendizaje organizacional:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En mi empresa existe un patrocinador visible en los temas de gestión de conocimiento e innovación:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En mi empresa los líderes nos animan a establecer redes de trabajo entre personas con diferentes puntos de vista, con el fin de encontrar soluciones integrales:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

RELACIONAMIENTO CON CEO Y JUNTA DIRECTIVA

En nuestra Empresa el CEO y/o los miembros del Comité Directivo patrocinan la innovación y la gestión de conocimiento:

1. Completamente en desacuerdo

2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En nuestra Empresa el CEO y/o los miembros del Comité Directivo, consideran la Innovación y la gestión de conocimiento como factor clave de éxito:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En nuestra Empresa la Alta Dirección participan activamente en campañas corporativas que promuevan la creatividad e innovación:

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

PROCESO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN Y DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En nuestra Empresa existe un proceso o modelo definido para la Gestión de la innovación

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En nuestra Empresa existe un proceso o modelo definido para la Gestión del Conocimiento

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo

3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

En nuestra empresa existen escenarios de reporte, seguimiento y control a los temas de gestión de conocimiento e innovación

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Relaciones con otras áreas: TH, TI, Universidad Corporativo y Centro de investigación, Estrategia y proyectos etc.

En nuestra empresa existe una relación visible entre la Gestión del Conocimiento - la innovación y las demás áreas de la organización

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Si respondió afirmativamente la pregunta anterior. ¿Qué tipo de gestión o proyectos se realiza desde Gestión del Conocimiento y la innovación con las demás áreas?

En nuestra empresa existen solicitudes de las diferentes áreas de la organización demás áreas para cubrir necesidades de Gestión del Conocimiento

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo

5. Completamente de acuerdo

En nuestra empresa existen herramientas, métodos y mecanismos que permiten realizar proyectos y/o servicios desde Gestión del Conocimiento e innovación para las diferentes áreas de la organización

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

¿Qué impacto tiene la Gestión del Conocimiento y la innovación la Universidad Corporativa y Centro de Investigación de la compañía?

Estructura Organizacional (incluye entre otros número de personas, perfiles de facilitadores y personal general de la compañía, formación)

En nuestra empresa existe una estructura organizativa que apalanque la gestión de conocimiento y la innovación

1. Completamente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Si respondió afirmativamente la pregunta anterior. ¿En qué Dirección, Gerencia y/o Departamento se encuentran las áreas de Gestión del Conocimiento y de Innovación?

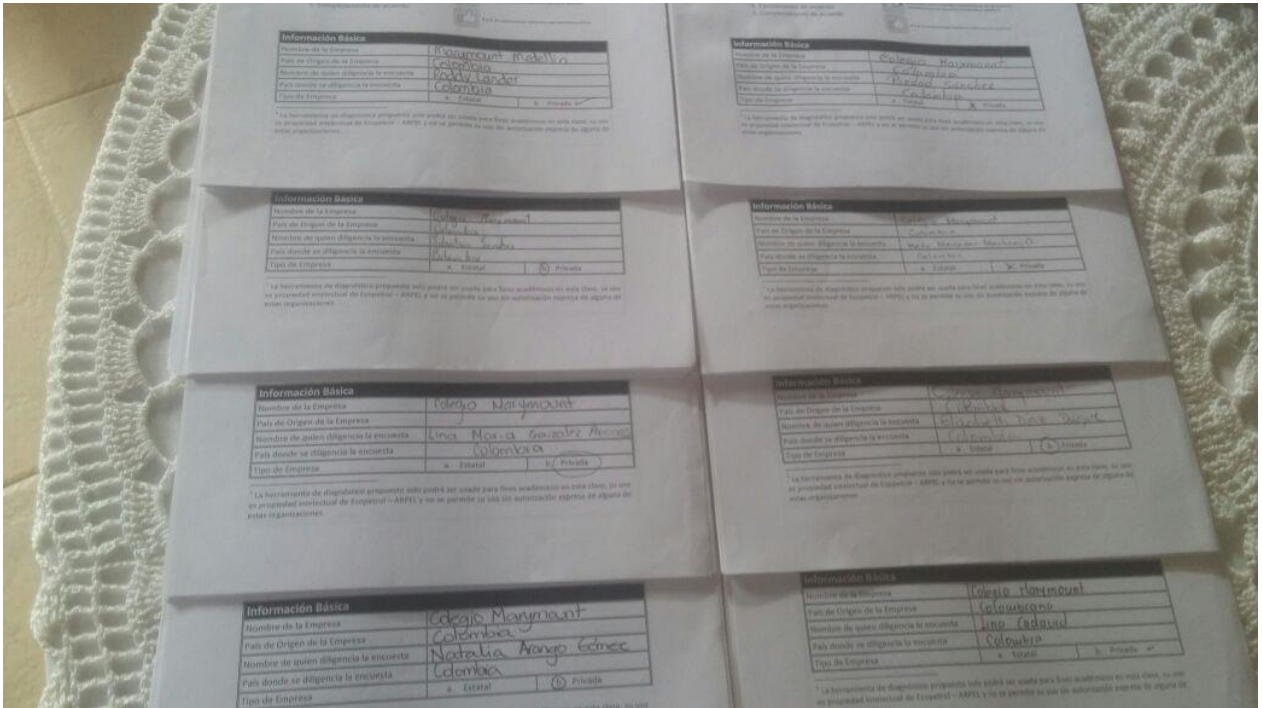
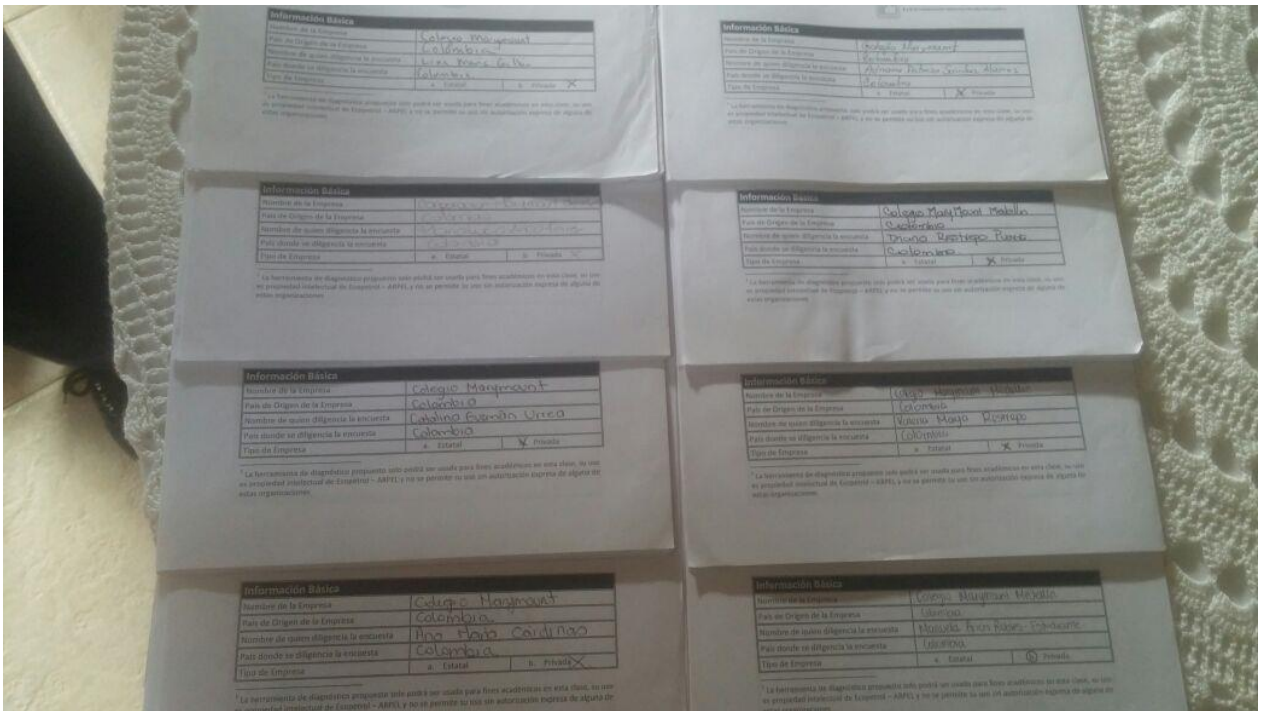
¿Cómo está estructurado el equipo de Gestión del Conocimiento?, estructura, cantidad de colaboradores.

¿Las personas involucradas en Gestión del Conocimiento, poseen alguna formación específica en la materia?

Anexo 2. Análisis de encuesta: jefes de departamentos académicos

		1 y 2 el colaborador tiene una percepción positiva	3 el colaborador percibe neutralidad en el aspecto considerado o el encuentro fue a lo común	4 y 5 el colaborador tiene una percepción positiva	Respuesta_1	Respuesta_2	Respuesta_3	Respuesta_4	Respuesta_5	Respuesta_6	Respuesta_7	Respuesta_8	Respuesta_9	Respuesta_10	Respuesta_11	Respuesta_12	Respuesta_13	Respuesta_14	Respuesta_15	Respuesta_16	Respuesta_17	Respuesta_18	MODA	MEDIANA	% No Positivo	% Indeciso	% Positivo		
Métodos, mecanismos y herramientas	En mi Empresa se utilizan herramientas de Tecnología de Información para Gestionar el conocimiento				4	2	2	5	5	4	2	3	4	5	2	5	4	2	2	5	5	4	2	4	3	33%	6%	61%	
	La información contenida en las bases de conocimiento es fácil de identificar y acceder porque su estructura				4	2	2	4	4	2	2	4	4	2	3	5	2	2	2	5	4	5	4	3,5	44%	6%	50%		
	En mi Empresa existen herramientas de Tecnología de Información para almacenar documentos electrónicos y físicos en que almacenamos nuestro conocimiento y/o innovaciones				5	2	2	5	4	4	2	5	4	5	4	3	4	3	3	5	3	4	4	4	17%	22%	61%		
Evaluación de Desempeño	En mi Empresa se incluye dentro de la evaluación de desempeño de los trabajadores objetivos medibles o cuantificables				1	2	2	4	5	4	3	1	4	5	3	4	4	1	1	5	1	3	1	3	39%	17%	44%		
	El compartir conocimiento está contemplado en el proceso de evaluación de desempeño de los trabajadores				4	2	2	3	5	4	2	4	4	5	3	4	5	2	2	5	4	5	4	4	28%	11%	61%		
	En mi Empresa se incluye dentro de la evaluación de desempeño de los trabajadores objetivos asociados				1	1	1	1	5	1	2	5	2	5	3	3	4	2	2	5	2	3	1	2	56%	17%	28%		
	La participación en redes de conocimiento, con el fin de encontrar soluciones innovadoras integrales				1	1	1	1	4	1	2	1	5	3	4	2	2	2	4	1	3	1	3	1	2	67%	11%	22%	
	En mi Empresa las prácticas de promoción de los trabajadores incluyen criterios de gestión de conocimiento				2	2	2	1	3	1	2	1	3	5	3	4	4	1	1	4	2	3	2	2	56%	22%	22%		
Indicadores, Métricas y Resultados	En mi Empresa existen indicadores utilizados para monitorear el proceso o impacto de la Gestión de Innovación				1	1	1	4	3	1	1	1	1	5	1	4	4	4	4	3	1	3	1	2	50%	17%	33%		
	En mi Empresa existen indicadores que permiten medir el grado de las innovaciones generadas				1	1	1	1	3	1	1	1	1	5	3	4	2	1	1	4	1	3	1	1	67%	17%	17%		
Reconocimiento	En mi Empresa existen indicadores utilizados para monitorear el proceso o impacto de Gestión del Conocimiento				1	1	1	3	4	1	1	1	1	5	1	4	2	3	3	4	2	3	1	2	56%	22%	22%		
	En nuestra Empresa se hace reconocimiento a las personas o equipos que comparten o transfieren conocimiento				2	4	1	1	5	4	2	3	4	5	5	5	5	4	4	5	3	3	5	4	22%	17%	61%		
	En la Empresa se reconoce la participación activa en la generación de ideas y soluciones innovadoras				2	4	2	1	5	1	3	4	3	5	5	5	5	2	2	5	3	3	5	3	33%	22%	44%		
Relacionamiento y Cultura	En la Empresa las personas se sienten motivadas a generar ideas creativas o novedosas sin necesidad de incentivos				4	3	4	3	4	4	1	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	6%	11%	83%		
	En mi Empresa la cultura establecida contribuye para promover la gestión del conocimiento y la innovación				4	4	2	2	4	4	2	4	4	5	4	4	4	2	3	3	5	3	4	4	4	17%	17%	67%	
	En mi Empresa la gestión del conocimiento y la innovación de trabajo se hacen de forma separada y excluyente				1	4	2	3	1	4	5	1	4	1	1	4	2	4	4	1	3	3	3	1	3	44%	17%	39%	
Capacitación en Gestión de Conocimiento	En mi Empresa la gestión del conocimiento y la innovación se trabajan de forma integrada				5	4	2	3	5	1	2	5	2	5	5	4	4	2	2	5	3	3	5	3,5	33%	17%	50%		
	En mi Empresa existe una cultura de trabajo colaborativa y de transferencia de conocimiento				4	2	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	6%	6%	88%		
	En nuestra Empresa existe y se brinda capacitación en gestión del conocimiento e innovación				4	4	2	2	5	4	4	2	4	5	4	5	3	3	3	5	1	3	4	4	22%	17%	61%		
Comunicación	La capacitación en gestión de conocimiento e innovación entregada en nuestra empresa es relevante				4	2	2	1	5	4	2	2	2	5	4	5	4	3	3	5	1	2	2	3	44%	11%	44%		
	Los conceptos de gestión del conocimiento e innovación están comunicados a toda la organización				4	1	2	1	4	1	1	3	1	5	1	4	1	3	3	4	3	2	1	2,5	50%	22%	28%		
	En nuestra organización todos entendemos de la misma manera Gestión de Conocimiento e Innovación				4	2	2	4	5	4	1	2	2	5	4	4	4	4	4	5	1	2	4	4	39%	0%	61%		
Relacionamiento con Academia	La comunicación sobre los conceptos de gestión del conocimiento e innovación se hace de forma segmentada				4	3	4	3	4	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	0%	28%	72%		
	Nuestra empresa tiene relaciones con academia y centros de investigación externos				5	4	0	1	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6%	0%	89%		
	Nuestra Empresa cuenta con una definición formal de Gestión de Conocimiento				4	1	4	1	3	1	3	1	1	5	3	4	2	1	1	3	1	3	1	1	2,5	50%	28%	22%	
Modelo de Gestión de Conocimiento	Nuestra Empresa cuenta con una definición formal de Innovación				4	5	2	5	5	3	1	4	4	5	4	5	5	3	3	5	4	1	3	5	4	22%	11%	67%	
	Nuestra Empresa cuenta con Políticas y normativas en Innovación y Gestión del Conocimiento				2	1	2	1	5	1	3	2	1	5	4	4	2	3	3	3	1	4	1	2,5	50%	22%	28%		
	Las definiciones en gestión de conocimiento e innovación han cambiado en los últimos 5 años?				5	1	2	1	5	5	3	3	1	1	3	5	5	3	3	3	2	4	3	3	33%	33%	33%		
Objetivos y focos de gestión	En mi Empresa existe un modelo de gestión de innovación				2	1	2	5	5	4	3	1	1	5	4	5	2	4	5	3	3	3	5	3	33%	22%	44%		
	En mi Empresa existe un modelo de gestión de conocimiento				2	1	2	2	5	4	3	1	1	5	4	5	3	3	4	2	4	2	4	2	3	39%	17%	44%	
	En mi Empresa los modelos de innovación y gestión de conocimiento se encuentran integrados				2	1	2	1	5	1	3	3	1	5	4	5	4	3	3	3	1	3	3	3	3	39%	33%	28%	
Patrocinio y Sponsor	En mi Empresa se han definido y socializado objetivos relacionados con innovación y gestión de conocimiento				4	1	2	1	5	1	3	3	1	5	4	5	4	3	3	3	1	3	3	4	4	17%	11%	72%	
	Los resultados obtenidos a partir de nuestros esfuerzos de innovación y gestión de conocimiento ya están siendo reconocidos				4	2	1	4	5	1	1	1	1	5	4	5	4	4	4	3	1	3	1	3	4	3,5	39%	11%	50%
	En mi Empresa los líderes nos motivan a compartir el conocimiento, pensar y actuar de forma diferente				4	4	5	1	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	6%	6%	89%	
	En mi Empresa los líderes alientan la experimentación como una vía para encontrar soluciones innovadoras				5	3	5	1	4	1	4	3	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	11%	17%	72%	
	En mi Empresa los líderes entienden que cometer errores involuntarios hace parte del aprendizaje organizacional				5	5	1	5	1	2	3	5	5	5	5	4	3	2	4	3	3	3	5	4	22%	22%	56%		
RELACIONAMIENTO CON CEO	En mi Empresa existe un patrocinador visible en los temas de gestión de conocimiento e innovación				4	1	5	1	5	1	2	5	1	5	3	5	5	1	1	5	1	5	1	5	3,5	44%	6%	50%	
	En mi Empresa los líderes nos animan a establecer redes de trabajo entre personas con diferentes conocimientos				4	3	5	1	5	1	3	1	3	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4	17%	22%	61%	
	En nuestra Empresa el CEO y/o los miembros del Comité Directivo patrocinan la innovación y la gestión de conocimiento				5	4	1	4	5	4	2	2	4	5	5	5	4	2	2	4	3	5	5	4	28%	6%	67%		
PROCESO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN	En nuestra Empresa el CEO y/o los miembros del Comité Directivo, consideran la Innovación y la gestión de conocimiento como una prioridad				5	4	1	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	5	4	4	4	6%	17%	78%		
	En nuestra Empresa la Alta Dirección participan activamente en campañas corporativas que promueven la innovación				4	4	5	4	5	1	3	1	4	5	5	5	4	2	2	3	3	4	4	4	22%	17%	61%		
	En nuestra Empresa existe un proceso o modelo definido para la Gestión de la Innovación				4	2	2	4	5	2	3	1	1	5	3	5	2	5	5	3	1	3	3	5	3	39%	22%	39%	
Relaciones con otras áreas	En nuestra Empresa existe un proceso o modelo definido para la Gestión del Conocimiento				4	1	2	3	5	4	2	1	1	5	3	5	2	3	3	3	1	3	3	3	3	39%	33%	28%	
	En nuestra Empresa existen escenarios de reporte, seguimiento y control a los temas de gestión de conocimiento				4	2	2	1	5	4	4	1	1	5	3	5	4	3	3	3	2	3	3	3	3	33%	28%	39%	
	En nuestra Empresa existe una relación visible entre la Gestión del Conocimiento - la innovación y los demás departamentos				5	1	2	1	5	4	3	1	1	5	2	5	4	3	3	3	1	4	1	1	3	39%	22%	39%	
Estructura Organizacional	En nuestra Empresa existen solicitudes de los diferentes áreas de la organización demás áreas para cubrir vacantes				4	1	2	1	5	4	4	1	3	5	3	5	2	3	3	3	1	3	3	3	3	33%	33%	33%	
	En nuestra Empresa existen herramientas, métodos y mecanismos que permiten realizar proyectos y actividades de innovación				4	1	4	2	5	4	4	1	1	5	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	22%	33%	44%	
Estructura Organizacional	En nuestra Empresa existe una estructura organizativa que apalanca la gestión de conocimiento y la innovación				5	4	2	2	5	4	3	1	4	5	5	5	2	2	2	3	1	4	4	5	3,5	39%	11%	50%	

Anexo 3. Fotos encuestas aplicadas en el Colegio Marymount



Información Básica

Nombre de la Empresa	Colegio Marymount		
País de Origen de la Empresa	Colombia		
Nombre del quien diligenció la encuesta	Lina María González Arias		
País donde se diligenció la encuesta	Colombia		
Tipo de Empresa	<input type="checkbox"/> Estatal	<input checked="" type="checkbox"/> Privada	

La información de diagnóstico propuesto solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, no se permitirá su uso en ninguna otra actividad académica o profesional de alguna de estas organizaciones.

Información Básica

Nombre de la Empresa	Marymount Medellín		
País de Origen de la Empresa	Colombia		
Nombre del quien diligenció la encuesta	Ruddy Landers		
País donde se diligenció la encuesta	Colombia		
Tipo de Empresa	<input type="checkbox"/> Estatal	<input checked="" type="checkbox"/> Privada	

La información de diagnóstico propuesto solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, no se permitirá su uso en ninguna otra actividad académica o profesional de alguna de estas organizaciones.

Información Básica

Nombre de la Empresa	Colegio Marymount		
País de Origen de la Empresa	Colombia		
Nombre del quien diligenció la encuesta	Natalia Arango Gómez		
País donde se diligenció la encuesta	Colombia		
Tipo de Empresa	<input type="checkbox"/> Estatal	<input checked="" type="checkbox"/> Privada	

La información de diagnóstico propuesto solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, no se permitirá su uso en ninguna otra actividad académica o profesional de alguna de estas organizaciones.

Información Básica

Nombre de la Empresa	Colegio Marymount		
País de Origen de la Empresa	Colombia		
Nombre del quien diligenció la encuesta	Natalia Arango Gómez		
País donde se diligenció la encuesta	Colombia		
Tipo de Empresa	<input type="checkbox"/> Estatal	<input checked="" type="checkbox"/> Privada	

La información de diagnóstico propuesto solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, no se permitirá su uso en ninguna otra actividad académica o profesional de alguna de estas organizaciones.

5. Completamente de acuerdo

Información Básica	
Nombre de la Empresa	Scop Management Colombia
País de Origen de la Empresa	Colombia
Nombre de quien diligenció la encuesta	Enzo Juan Hincapié
País donde se diligenció la encuesta	Colombia
Tipo de Empresa	a. Estatal <input type="checkbox"/> b. Privada <input checked="" type="checkbox"/>

La herramienta de diagnóstico propuesto solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, su uso es propiedad intelectual de Ecopetrol - AMPEL y no se permite su uso sin autorización expresa de alguna de estas organizaciones.

5. Completamente de acuerdo

Información Básica	
Nombre de la Empresa	Management Modelis
País de Origen de la Empresa	Colombia
Nombre de quien diligenció la encuesta	Isabel Arango
País donde se diligenció la encuesta	Colombia
Tipo de Empresa	a. Estatal <input type="checkbox"/> b. Privada <input checked="" type="checkbox"/>

La herramienta de diagnóstico propuesto solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, su uso es propiedad intelectual de Ecopetrol - AMPEL y no se permite su uso sin autorización expresa de alguna de estas organizaciones.



Información Básica

Nombre de la Empresa	Colegio Manbrant
País de Origen de la Empresa	USA - Colombia
Nombre de quien diligenció la encuesta	Marcela Buitrago
País donde se diligenció la encuesta	Colombia
Tipo de Empresa	a. Estatal <input type="checkbox"/> b. Privada <input checked="" type="checkbox"/>

La herramienta de diagnóstico propuesto solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, su uso es propiedad intelectual de Ecopetrol - AMPEL y no se permite su uso sin autorización expresa de alguna de estas organizaciones.

Información Básica

Nombre de la Empresa	Colegio Manbrant
País de Origen de la Empresa	USA - Colombia
Nombre de quien diligenció la encuesta	Marcela Buitrago
País donde se diligenció la encuesta	Colombia
Tipo de Empresa	a. Estatal <input type="checkbox"/> b. Privada <input checked="" type="checkbox"/>

La herramienta de diagnóstico propuesto solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, su uso es propiedad intelectual de Ecopetrol - AMPEL y no se permite su uso sin autorización expresa de alguna de estas organizaciones.



4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

A y B. El colaborador tiene una percepción positiva

Información Básica

Nombre de la Empresa	Colegio Marymount
País de Origen de la Empresa	Colombia
Nombre de quien diligenció la encuesta	Elizabeth Diaz Duque
País donde se diligenció la encuesta	Colombia
Tipo de Empresa	a. Estatal <input type="radio"/> b. Privada <input checked="" type="radio"/>

¹ La herramienta de diagnóstico propuesto solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, su uso es propiedad intelectual de Ecopetrol - ARPEL y no se permite su uso sin autorización expresa de alguna de estas organizaciones

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

A y B. El colaborador tiene una percepción positiva

Información Básica

Nombre de la Empresa	Colegio Marymount
País de Origen de la Empresa	Colombiano
Nombre de quien diligenció la encuesta	Lina Cadavid
País donde se diligenció la encuesta	Colombia
Tipo de Empresa	a. Estatal <input type="radio"/> b. Privada <input checked="" type="radio"/>

¹ La herramienta de diagnóstico propuesto solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, su uso es propiedad intelectual de Ecopetrol - ARPEL y no se permite su uso sin autorización expresa de alguna de estas organizaciones

4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

A y B. El colaborador tiene una percepción positiva

Información Básica

Nombre de la Empresa	Colegio Marymount
País de Origen de la Empresa	Colombia
Nombre de quien diligenció la encuesta	Piedad Sánchez
País donde se diligenció la encuesta	Colombia
Tipo de Empresa	a. Estatal <input type="radio"/> b. Privada <input checked="" type="radio"/>

¹ La herramienta de diagnóstico propuesto solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, su uso es propiedad intelectual de Ecopetrol - ARPEL y no se permite su uso sin autorización expresa de alguna de estas organizaciones

4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

A y B. El colaborador tiene una percepción positiva

Información Básica

Nombre de la Empresa	Colegio Marymount
País de Origen de la Empresa	Colombia
Nombre de quien diligenció la encuesta	Inda Mercedes Martínez O.
País donde se diligenció la encuesta	Colombia
Tipo de Empresa	a. Estatal <input type="radio"/> b. Privada <input checked="" type="radio"/>

¹ La herramienta de diagnóstico propuesto solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, su uso es propiedad intelectual de Ecopetrol - ARPEL y no se permite su uso sin autorización expresa de alguna de estas organizaciones

4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

A y B. El colaborador tiene una percepción positiva

Información Básica

Nombre de la Empresa	Colegio Marymount Medellín
País de Origen de la Empresa	Colombia
Nombre de quien diligenció la encuesta	Manuela Arias Rojas - Estudiante
País donde se diligenció la encuesta	Colombia
Tipo de Empresa	a. Estatal <input type="radio"/> b. Privada <input checked="" type="radio"/>

¹ La herramienta de diagnóstico propuesto solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, su uso es propiedad intelectual de Ecopetrol - ARPEL y no se permite su uso sin autorización expresa de alguna de estas organizaciones

4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

A y B. El colaborador tiene una percepción positiva

Información Básica

Nombre de la Empresa	Colegio Marymount Medellín
País de Origen de la Empresa	Colombia
Nombre de quien diligenció la encuesta	Adriana Patricia Sanchez Alvarez
País donde se diligenció la encuesta	Colombia
Tipo de Empresa	a. Estatal <input type="radio"/> b. Privada <input checked="" type="radio"/>

¹ La herramienta de diagnóstico propuesto solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, su uso es propiedad intelectual de Ecopetrol - ARPEL y no se permite su uso sin autorización expresa de alguna de estas organizaciones

4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

3. No de acuerdo ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Información Básica

Nombre de la Empresa	Escuela Marymount
País de Origen de la Empresa	Colombia
Nombre de quien diligenció la encuesta	Lina María Galán
País donde se diligenció la encuesta	Colombia
Tipo de Empresa	a. Estatal b. Privada <input checked="" type="checkbox"/>

1 La herramienta de diagnóstico propuesta solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, su uso es propiedad intelectual de Eco petrol - ARPEL y no se permite su uso sin autorización expresa de alguna de estas organizaciones

Información Básica

Nombre de la Empresa	Escuela Marymount
País de Origen de la Empresa	Colombia
Nombre de quien diligenció la encuesta	Catalina Fuzmán Uribe
País donde se diligenció la encuesta	Colombia
Tipo de Empresa	a. Estatal b. Privada <input checked="" type="checkbox"/>

1 La herramienta de diagnóstico propuesta solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, su uso es propiedad intelectual de Eco petrol - ARPEL y no se permite su uso sin autorización expresa de alguna de estas organizaciones

3. No de acuerdo ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

4. Parcialmente de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Información Básica

Nombre de la Empresa	Escuela Marymount
País de Origen de la Empresa	Colombia
Nombre de quien diligenció la encuesta	Ana María Córdova
País donde se diligenció la encuesta	Colombia
Tipo de Empresa	a. Estatal b. Privada <input checked="" type="checkbox"/>

1 La herramienta de diagnóstico propuesta solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, su uso es propiedad intelectual de Eco petrol - ARPEL y no se permite su uso sin autorización expresa de alguna de estas organizaciones

Información Básica

Nombre de la Empresa	Escuela Marymount de H. H. H.
País de Origen de la Empresa	Colombia
Nombre de quien diligenció la encuesta	María Antonia
País donde se diligenció la encuesta	Colombia
Tipo de Empresa	a. Estatal b. Privada <input checked="" type="checkbox"/>

1 La herramienta de diagnóstico propuesta solo podrá ser usada para fines académicos en esta clase, su uso es propiedad intelectual de Eco petrol - ARPEL y no se permite su uso sin autorización expresa de alguna de estas organizaciones

Anexo 4. Encuesta a Adriana Patricia Sánchez Álvarez

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: 29 de marzo de 2017

ENTREVISTADO: Adriana Patricia Sánchez Álvarez

COLEGIO: Marymount

CARGO: Coordinadora de Biblioteca

FORMACIÓN: Bibliotecóloga

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento?
Si, en el colegio se han llevado a cabo acciones que apoyan este aspecto importante para el desarrollo de la institución.
2. ¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa?
Si el equipo directivo apoya las acciones encaminadas a la capacitación y especialización profesional de los empleados, por ejemplo, maestrías y especializaciones, y cursos cortos de educación informal.
3. ¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse? ¿Por qué?
Si porque cuando se realizan capacitaciones se actualiza el conocimiento y lleva aplicarlo en el lugar de trabajo, para desarrollar nuevos proyectos y presentar propuestas.
4. En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros?, ¿cómo lo hace?
Se hacen presentaciones de experiencias significativas, y si en algún momento algún empleado necesita habla con el especialista y le pregunta del tema, por falta de tiempo, no se hacen continuas esas capacitaciones.
5. ¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite?
Existe una política de capacitación con un presupuesto asignado para el apoyo de las personas que deseen estudiar o especializarse en el área.
6. Después de que las personas se capacitan, ¿tienen algún mecanismo para compartir, transferir y conservar el conocimiento que ellas adquieren?
Si se hace una presentación de la tesis al personal docente y administrativo.

Anexo 5. Encuesta a Ana María Cárdenas Castillo

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: 30 de marzo de 2017

ENTREVISTADO: Ana María Cárdenas Castillo

COLEGIO: Marymount

CARGO: Docente de matemáticas grado 5to

FORMACIÓN: Maestría en Psicopedagogía

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento?
Si
2. ¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa?
Si
3. ¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse? ¿Por qué?
En educación creo que la experiencia del cuerpo docente es un elemento que por si solo se convierte en diferenciador.
4. En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros?, ¿cómo lo hace?
Se comparte de manera general con todos los compañeros los diferentes trabajos de grado en una reunión y con la interacción del día a día.
5. ¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite?
Brindan información continuamente, apoyan económicamente y reconocen los logros una vez se hayan culminado.
6. Después de que las personas se capacitan, ¿tienen algún mecanismo para compartir, transferir y conservar el conocimiento que ellas adquieren?
Se programa una reunión donde se hace una presentación general de los trabajos de grado.
7. ¿Tienen forma de medir el conocimiento que entra a su institución?
Con las hojas de vida de los docentes.

Anexo 6. Encuesta a Diana Isabel Restrepo Puerta

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: 27 de marzo de 2017

ENTREVISTADO: DIANA RESTREPO

COLEGIO: MARYMOUNT MEDELLIN

CARGO: DOCENTE

FORMACIÓN Antropóloga, Traductora simultánea con profesionalización en educación para no docentes.

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento?
Si
2. ¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa?

A toda hora se recalca la importancia de conocer lo que se hace para hacerlo bien.
3. ¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse? ¿Por qué?
Total, entre mas preparado este el personal docente en la institucion y entre mas claro tengan los procesos de la misma mas pueden contribuir a formar a las alumnas en la visión y misión del centro educativo en este caso.
4. En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros?, ¿cómo lo hace?
A mi parecer los espacios que se brindan para esto si existen pero a veces se quedan cortos ya que o no partan lo que los demas requireren o el tiempo no basta para hacerlo a profundidad y esto hace que no se aproveche ni se comparta adecuadamente este conocimiento.
5. ¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite?
Conferencias, cursos, talleres internos y externos, financiamiento para cursos externos etc.
6. Después de que las personas se capacitan, ¿tienen algún mecanismo para compartir, transferir y conservar el conocimiento que ellas adquieren? A menudo hacen ponencias grupales para compartir lo trabajado en los cursos.
7. ¿Tienen forma de medir el conocimiento que entra a su institución?

Anexo 7. Encuesta a Dubilised Toro Escobar

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: 18 de abril de 2017

ENTREVISTADO: DUBY LISED TORO ESCOBAR

COLEGIO: MARYMOUNT MEDELLIN

CARGO: DOCENTE DE INGLÉS Y JEFE DE DPTO INGLÉS PRIMARIA

FORMACIÓN: MAGISTER EN EDUCACIÓN

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento?
Si.
2. ¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa?
Si.
3. ¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse? ¿Por qué?
Si, porque sabemos cómo hacer lo que se necesite, no estamos improvisando ni inventando sobre el camino, aprendemos de lo que podemos mejorar y aprovechamos nuestras fortalezas. Se impulsa constantemente a que el personal se capacite y que además comparta con los demás miembros de la comunidad educativa este conocimiento.
4. En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros?, ¿cómo lo hace?
Si, durante las reuniones de departamento se comparten experiencias significativas y otra clase de conocimientos, igualmente en reuniones generales se comparte lo que hemos hecho cómo tesis de grado para nuestras maestrías, o durante un congreso que hicimos también.
5. ¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite?
Existe un plan de beneficios para los empleados desde el área de gestión humana y el departamento de innovación, dónde nos ayudan económicamente para que adelantemos estudios superiores, igualmente se hace un acompañamiento con los interesados para que lo que se decida estudiar redunde en bienestar para la toda la comunidad y finalmente cuando ya hemos adelantado estudios superiores ascendemos en el escalafón interno y tenemos un alza en nuestro salario. Adicional a esto cuando nos graduamos se hace nuevamente un seguimiento para mirar cómo desde nuestros nuevos saberes podemos contribuir a la gestión del conocimiento en la institución y a su vez en cómo podemos aplicarlos a nuestro quehacer.

Anexo 8. Encuesta a Elizabeth Díaz Duque

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: 27 de marzo de 2017

ENTREVISTADO: Elizabeth Diaz

COLEGIO: Marymount

CARGO: Docente ICT

FORMACIÓN: ingeniera de sistemas/Especialista AVAS/Magister en e-learning y RRSS

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento? Si
2. ¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa? Si
3. ¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse? ¿Por qué? Si. Porque permite encontrar puntos en los que se deba trabajar y puede intervenir esos aspectos desde allí y con base en la fundamentación de lo aprendido (experiencia), pero también de lo estudiado.
4. En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros?, ¿cómo lo hace?. No. Sólo hay una presentación general sobre qué se estudió, pero no de impactar a alguien directamente con lo aprendido (fuera de sus alumnas).
5. ¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite? Hay mucho apoyo económico para estudios. También desde las conferencias generales se vende mucho la idea de lo importante de estar actualizados.
6. Después de que las personas se capacitan, ¿tienen algún mecanismo para compartir, transferir y conservar el conocimiento que ellas adquieren?. Frente a la Institución no. Como lo expresé en la pregunta # 4.
7. ¿Tienen forma de medir el conocimiento que entra a su institución? No logro comprender esta pregunta. Si es con un dato numérico que es lo que indica una medición, sólo sería

Anexo 9. Encuesta a Monique Thiriez López

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: 24 de febrero de 2017

ENTREVISTADO: Monique Thiriez López

COLEGIO: Marymount

CARGO: Directora de Gestión Humana

FORMACIÓN: Negociadora Internacional, Especialista en Gestión del Talento Humano y Máster Profesional en Dirección y Gestión de Recursos Humano de CEF

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento?
No en todos los estamentos y niveles, aunque se está empezando a conocer.
2. ¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa? Cada vez más. Considero que en la teoría sí se le da importancia, pero en la práctica muchas acciones necesarias para asegurar la gestión de conocimiento no se realizan.
3. ¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse? ¿Por qué?
Sí, porque el Colegio tiene 65 años de historia, un legado enorme de las religiosas en formación de mujeres y aproximadamente un 50% de los empleados lleva más de 15 años trabajando en el Colegio, lo que hace que contemos con un personal con gran experiencia en educación y en el Colegio.
En cuanto al conocimiento, somos pioneros en el tema de IDI en instituciones educativas en la ciudad y en el país; IDI ha sido motor de muchos proyectos y actividades que promueven la innovación en el Colegio, tanto con empleados como con alumnas.
Pocos colegios de la ciudad tienen una planta de profesionales tan cualificados como la nuestra y dan a sus empleados las posibilidades de desarrollo profesional que damos nosotros. Tenemos además una conciencia de lo importante que es compartir experiencias significativas entre compañeros y hay espacios asignados a esto. Desde el año pasado el Colegio publica cada semestre un Magazine con artículos escritos por el personal de la Institución.
4. En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros? ¿cómo lo hace?
Infortunadamente pocas veces se hace. Hay unos espacios para que las personas que terminan estudios de posgrado compartan con los compañeros sus trabajos de tesis, es algo general y hay poca profundización; su investigación y conocimiento se queda allí.

Anexo 10. Encuesta a Danay Naranjo Álvarez

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: abril 17, 2017

ENTREVISTADO: Danay Naranjo

COLEGIO: Marymount

CARGO: Docente

FORMACIÓN: Maestría

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento? No
2. ¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa? Dentro de la filosofía si, con la creación del departamento de innovación, desarrollo e investigación.
3. ¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse? ¿Por qué?
4. En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros?, ¿cómo lo hace? Poco se hace. En algunos casos se comparte entre pares en el quehacer diario. En mi opinión no se hace lo suficiente.
5. ¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite? Ofrece capacitaciones a departamentos específicos según las necesidades del Colegio, fomenta el estudio de maestrías.
6. Después de que las personas se capacitan, ¿tienen algún mecanismo para compartir, transferir y conservar el conocimiento que ellas adquieren? No existe un mecanismo formal. Lo comparte quien lo quiere compartir con quienes quieren escuchar y aprender.
7. ¿Tienen forma de medir el conocimiento que entra a su institución? No que yo sepa.
8. ¿Hay algunas personas interesadas por los temas de cómo adquirir, compartir y asegurar conocimiento y buscan compartirlo con otros? La dirección de innovación y de recursos humanos.

Anexo 11. Encuesta a Ángela Inés Arango Echeverri

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: Marzo 27 de 2017

ENTREVISTADO: Angela Inés Arango Echeverry

COLEGIO: Marymount

CARGO: Docente

FORMACIÓN: Bióloga, estudiante Maestría en Educación

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento?
Si
2. ¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa?
Si
3. ¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse? ¿Por qué?
Si, porque existen espacios en donde nos podemos enriquecer compartiendo experiencias significativas y esto contribuye a que tengamos una alta calidad.
4. En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros?, ¿cómo lo hace?
Si, por medio de charlas o conferencias.
5. ¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite?
Existen políticas de apoyo económico para quienes estén interesados en capacitarse y también comparte la información de cursos, congresos, talleres, por medio del correo institucional.
6. Después de que las personas se capacitan, ¿tienen algún mecanismo para compartir, transferir y conservar el conocimiento que ellas adquieren?
Las personas que se capacitan tienen que replicar lo aprendido en sus departamentos.
7. ¿Tienen forma de medir el conocimiento que entra a su institución?
No

Anexo 12. Encuesta a Adriana María Pineda Jaramillo

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: 3 de abril de 2017

ENTREVISTADO: Adriana Pineda J.

COLEGIO: Marymount Medellin

CARGO: Jefe departamento de Inglés y docente de Inglés bachillerato

FORMACIÓN: Certification from Cambridge University in Teaching English as a Second Language

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento? No
2. ¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa? Si
3. ¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse? ¿Por qué?
Por supuesto que si ya que el talento humano con un buen conocimiento y experiencia es muy importante en una organización y más aun siendo una institución educativa, y así lograr contribuir en el futuro de nuestro país.
4. En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros?, ¿cómo lo hace?
Hay ocasiones en que nos reunimos en los departamentos y/o auditorio y se comparte el trabajo que se ha realizado (Best practices/mejores prácticas) o después de realizar trabajos de grado los compañeros comparten su tesis.
5. ¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite?
Los medios que se utilizan son: talleres, seminarios, webinars y conferencias.
6. Después de que las personas se capacitan, ¿tienen algún mecanismo para compartir, transferir y conservar el conocimiento que ellas adquieren? Si en Schoology se comparte esta información con el personal del colegio.
7. ¿Tienen forma de medir el conocimiento que entra a su institución? Si
8. ¿Hay algunas personas interesadas por los temas de cómo adquirir, compartir y asegurar conocimiento y buscan compartirlo con otros? Si

Anexo 13. Encuesta a Jihane Boussofa

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: 17 de abril de 2017

ENTREVISTADO: Jihane Boussofa

COLEGIO: Marymount Medellín

CARGO: Jefe del Departamento de francés

FORMACIÓN: Maestría en Didáctica del Francés como Lengua extranjera

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento?
No la institución en su totalidad
2. ¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa?
Sí
3. ¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse? ¿Por qué?
Sí, porque está en evolución constante y parte del principio que siempre podemos mejorar y nos impulsa hacia una meta común para lograr tal objetivo. Y además es conocida en el medio por sus altos estándares los cuales son brindados a través de la experiencia y del conocimiento.
4. En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros?, ¿cómo lo hace?
Sí, mediante conferencias o capacitaciones y dentro de un mismo equipo de trabajo a la hora de planear, crear proyectos, etc.
5. ¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite?
Se contratan capacitaciones para áreas específicas pero no todo el mundo se beneficia de las mismas.
6. Después de que las personas se capacitan, ¿tienen algún mecanismo para compartir, transferir y conservar el conocimiento que ellas adquieren?
Sí

Anexo 14. Encuesta a Lina María Cadavid López

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: Marzo 27 de 2017

ENTREVISTADO: Lina María Cadavid López

COLEGIO: Marymount

CARGO: Docente de Lengua Castellana

FORMACIÓN: Maestría

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento? SI
2. ¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa? SI
3. ¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse? ¿Por qué? SI, Porque pueden modificar prácticas que ayuden al funcionamiento.
4. En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros?, ¿cómo lo hace? SI, Expone su trabajo de grado ante todo el personal y en los departamentos aporta las ideas.
5. ¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite? Dan auxilio económico, siempre comunican las ofertas que hay en el medio y nos dan capacitación en el Colegio.
6. Después de que las personas se capacitan, ¿tienen algún mecanismo para compartir, transferir y conservar el conocimiento que ellas adquieren? Hacen una exposición ante todo el personal.
7. ¿Tienen forma de medir el conocimiento que entra a su institución? No sé
8. ¿Hay algunas personas interesadas por los temas de cómo adquirir, compartir y asegurar conocimiento y buscan compartirlo con otros? SI

Anexo 15. Encuesta a Marcela Buriticá Orrego

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: Abril 18 de 2017

ENTREVISTADO: Marcela Buriticá

COLEGIO: Marymount

CARGO: Directora Académica en lenguas extranjeras

FORMACIÓN

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento? *Se ha introducido en el último año, aun cuando se hace desde antes ya que los profesores comparten experiencias exitosas y conocimientos adquiridos*
2. ¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa? *Totalmente. Por ende se ha creado el cargo de Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación*
3. ¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse? ¿Por qué? *Puesto que la permanencia en el mercado nos brinda experiencia, y con la experiencia adquirimos las herramientas necesarias para saber actuar frente a situaciones desconocidas y conocidas y a plantear opciones de cambio cuando no se alcanzan los logros esperados.*
4. En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros?, ¿cómo lo hace? *No realmente, se hace en casos puntuales ya que se invitan a los maestros a compartir sus trabajos de maestría. De manera puntual en los departamentos se comparten experiencias exitosas, especialmente en inglés. Ahora, con la observación de clase entre pares se abre la posibilidad de compartir experiencias exitosas.*
5. ¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite? *Se tiene una política clara, se hacen invitaciones abiertas al personal para asistir a talleres, seminarios, cursos, el colegio cubre los costos. Así mismo se incentiva el estudio de posgrados y maestrías con ayuda económica y reconocimientos en el salario dependiendo de los estudios cursados.*
6. Después de que las personas se capacitan, ¿tienen algún mecanismo para compartir, transferir y conservar el conocimiento que ellas adquieren? *Cuando regresan de sus*

Anexo 16. Encuesta a Piedad María Sánchez Zapata

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: Marzo 30 de 2017

ENTREVISTADO: Piedad María Sánchez Zapata

COLEGIO: Marymount

CARGO: Docente

FORMACIÓN Licenciada en Educación

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento?
Sí. La institución moviliza los conocimientos que las personas tienen y los pone al servicio de la misma
2. ¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa?
Sí, facilitando espacios de capacitación y posibilitando recursos para los mismos
3. ¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse? ¿Por qué?
Sí, ya que le permite lograr una identidad dentro de la sociedad
4. En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros?, ¿cómo lo hace?
Sí, compartiendo sus conocimientos y experiencias a través de charlas y liderando proyectos
5. ¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite?
Charlas, Conferencias, participación en eventos relacionados con el qué hacer, apoyo a la maestrías e intercambios nacionales e internacionales
6. Después de que las personas se capacitan, ¿tienen algún mecanismo para compartir, transferir y conservar el conocimiento que ellas adquieren?
Sí, lo transfieren compartiendo con el personal de la comunidad las experiencias. Y lo conservan a través del departamento del Learning Center
7. ¿Tienen forma de medir el conocimiento que entra a su institución?
Sí, a través de la revisión de los programas, del contenido de los diferentes temas, experiencias de otras de instituciones

Anexo 17. Encuesta al Colegio Montessori

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: FEBRERO 28

ENTREVISTADO: GLORIA MARLENY RAMÍREZ GÓMEZ

COLEGIO: COLEGIO MONTESSORI

CARGO: DIRECTORA DE CALIDAD

FORMACIÓN: INGENIERA DE SISTEMAS, ESPECIALISTA EN GERENCIA DE LA CALIDAD

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento?
Si
2. ¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa?

Si, en tanto se ha definido como un eje de desarrollo organizacional desde el plan estratégico.
3. ¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse? ¿Por qué?
Si. Pues el factor que impulsa y moviliza el desarrollo de las organizaciones, son las personas, por tanto su conocimiento y experiencia se deben capitalizar en beneficio de la propia institución.
4. En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros? ¿cómo lo hace?

En el momento como parte del proyecto de gestión del Conocimiento se están estructurando los medios y mecanismos para asegurar esta transferencia de conocimiento. Lo que se ha logrado hasta la fecha es: Sistematizar experiencias significativas, participar como formadores en los programas de inducción y entrenamiento al personal nuevo y en capacitaciones internas.
5. ¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite?
R/ Cada año se realiza una evaluación de competencias y dependiendo de los resultados se identifican necesidades de capacitación que el Colegio ofrece. Además se dan incentivos para que el personal realice programas de maestrías y doctorados.
6. Después de que las personas se capacitan, ¿tienen algún mecanismo para compartir, transferir y conservar el conocimiento que ellas adquieren?

Anexo 18. Encuesta al Colegio Pinares

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: marzo 7 de 2017

ENTREVISTADO: Ana María Jaramillo Mejía

COLEGIO: Gimnasio Los Pinares

CARGO: Directora Académica

FORMACIÓN: Ingeniera Química / Especialista en Gerencia / Máster en Dirección de Centros Educativos

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento? Si
2. ¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa? Si
3. ¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse? ¿Por qué? Si porque ambos garantizan que los procesos puedan desarrollarse con la calidad que requieren, que se tengan herramientas para innovar y ser creativo en el desarrollo de las funciones y que se tengan más elementos para tomar decisiones oportunas y adecuadas.
4. En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros? Si, ¿cómo lo hace? En grupos de estudio o reuniones formalizadas para tal fin, mediante los medios electrónicos con publicaciones específicas o en equipos de trabajo espontáneos y voluntarios según los intereses y necesidades.
5. ¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite? Se define un plan de cualificación anual general de acuerdo a las necesidades detectadas a nivel institucional y otro individual fruto de la evaluación del desempeño y de los intereses de la persona, se le hace seguimiento a su desarrollo durante el año y se ajustan los tiempos y alcance según el avance.
6. Después de que las personas se capacitan, ¿tienen algún mecanismo para compartir, transferir y conservar el conocimiento que ellas adquieren? No son formales, pero se procura compartirlo posteriormente en las reuniones formalizadas o entregar un informe escrito que se comparte por medios electrónicos con las personas que puedan beneficiarse del mismo.
7. ¿Tienen forma de medir el conocimiento que entra a su institución? Se lleva un control anual de las capacitaciones que recibe cada persona y las horas que dedica a las mismas.
8. ¿Hay algunas personas interesadas por los temas de cómo adquirir, compartir y asegurar conocimiento y buscan compartirlo con otros? Si, especialmente a nivel directivo y de áreas.
9. Si le damos una mirada al año anterior, ¿podríamos identificar dónde está guardada la información más relevante al conocimiento, más importante o más clave de su

Anexo 19. Encuesta al Colegio Musical

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: Marzo 22

ENTREVISTADO: Luz Marina Garzón A.

COLEGIO: Instituto Musical Diego Echavarría

CARGO: Dirección de estudios

FORMACIÓN: Magistra en educación

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento?
Si.
2. ¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa?
Si
3. ¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse? ¿Por qué?,
Más que a diferenciarse, ayuda a consolidar su pensamiento, filosofía y cultura organizacional.
4. En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros?, ¿cómo lo hace?
Creemos que todos aprendemos de todos. Valoramos la experticia y el conocimiento de nuestros profesores y como grupo colegiado, nos escuchamos bien sea informal o de manera formal, por ejemplo en las semanas destinadas a la planeación institucional, con la participación de docentes.
5. ¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite?
Grupo colegiado, reuniones de Consejo académico, conferencias, cursos, participación en seminarios.
6. Después de que las personas se capacitan, ¿tienen algún mecanismo para compartir, transferir y conservar el conocimiento que ellas adquieren?
Si. En los encuentros descritos anteriormente.
7. ¿Tienen forma de medir el conocimiento que entra a su institución?
Tenemos mediciones y meta estratégica sobre el porcentaje de docentes en formación, pero no, sobre el conocimiento que entra a la institución.

Anexo 20. Encuesta al Colegio Compañía de María

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: Marzo 27 2017

ENTREVISTADO: Marisol Estrada Londoño

COLEGIO: Colegio Compañía de María La Enseñanza

CARGO: Bibliotecóloga

FORMACIÓN: Bibliotecología

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento?

El Colegio se encuentra certificado en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con la norma ISO 9001, este ha implicado una organización académica y administrativa que lleva a trabajar en elementos fundamentales como la Gestión del Conocimiento. Aunque en años anteriores, este tema se ha tratado de forma tangencial y no se cuenta con un proyecto concreto, la nueva versión de la norma para el 2015 invita a una revisión más rigurosa sobre el tema.

El Colegio viene trabajando en un documento básico para avanzar hacia un proyecto de Gestión del Conocimiento que utilice metodologías adecuadas para lograr su implementación efectiva en la Institución.

Anexo 21. Encuesta al Colegio San Ignacio

UNIVERSIDAD EAFIT

ENTREVISTA

OBJETIVO: conocer qué se ha hecho en su institución en relación con gestión del conocimiento.

FECHA: 21 de marzo de 2017

ENTREVISTADO: Adriana Patricia Vásquez Rojas

COLEGIO: San Ignacio de Loyola

CARGO: Directora Académica

FORMACIÓN Magister en Educación

1. ¿Su institución está familiarizada con el término gestión del conocimiento? No es un término que actualmente tenga interiorizado la comunidad educativa. Ha empezado a escucharse y tratar de trabajarse desde algunas áreas de gestión.
2. ¿El equipo directivo de su organización demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa? Indudablemente. La alta dirección no sólo conoce la importancia que tiene el conocimiento que se tiene, el que se construye y el que se transmite, sino que asume como premisa fundamental la permanente cualificación y promoción de conocimiento, no sólo entre estudiantes, sino entre los miembros de la comunidad educativa, y por ello, gestiona desde diferentes áreas procesos de formación y cualificación.
3. ¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan a su institución a diferenciarse? ¿Por qué? Si. Estamos hablando de una institución con más de 130 años de experiencia, que ha inspirado su propuesta educativa en la espiritualidad ignaciana que se ha ido transmitiendo por los Jesuitas a los laicos comprometidos con la misión evangelizadora de educar. Además somos una institución que hace parte de una RED de colegios nacional (ACODESI) y una Latinoamericana (FLACSI) que permanente convoca a encuentros de reflexión, renovación y construcción de conocimiento y experiencias que enriquecer el quehacer diario según tiempos, lugares y personas. La diferenciación especial está puesta en el sello del acompañamiento, cuyo origen y razón de ser está en los Ejercicios Espirituales de San Ignacio.
4. En su institución, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros?, ¿cómo lo hace?
Si. Hay diferentes mecanismos para compartir el conocimiento adquirido, algunos son:
 - Medio de comunicación internos del Colegio: revista Contacto, Blog Café virtual, página web, publicaciones internas como Escritores ignacianos, proyectos de investigación de estudiantes de la media y de algunos docentes, Publicaciones de la RED.

Anexo 22. Entrevista a personas que han culminado estudios de maestría

COLEGIO MARYMOUNT

OBJETIVO: entrevistar al personal del Colegio Marymount que ha terminado estudios de maestría, para identificar mecanismos o estrategias que puedan ser utilizadas para que el Colegio se beneficie del conocimiento adquirido en dichos estudios.

1. Nombre: _____

2. Título de la maestría que finalizó: _____

3. Tema del trabajo de grado o tesis: _____

4. ¿Qué cambios ha detectado en su labor docente después de haber terminado sus estudios de maestría?

5. ¿Qué debe exigir el Colegio para que asegure mayor calidad en la educación y justifique que devenguen un salario mayor a los demás docentes?

Anexo 23. Sistematización de la segunda encuesta

¿El Colegio Marymount está familiarizada con el término gestión del conocimiento?

No todos en la Institución están familiarizados con el término Gestión del Conocimiento; aunque se han hecho algunas acciones que apuntan a este aspecto falta por conocerlo en todos los niveles y estamentos del Colegio.

¿El equipo directivo del Marymount demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa?

Se concluye que aunque los docentes manifiestan que el equipo directivo demuestra, dentro de la filosofía, la importancia que tiene el conocimiento en su empresa, es evidente-pues aún no hay nada formalizado- que en la práctica se hacen necesarias muchas acciones para asegurar la gestión de conocimiento.

¿Cree que el conocimiento y la experiencia ayudan al Marymount a diferenciarse de las demás instituciones? ¿Por qué?

Las personas entrevistadas consideran que el conocimiento y la experiencia ayudan a diferenciarse de las demás instituciones educativas, porque se realizan capacitaciones que actualizan el conocimiento, éste se puede aplicar en el trabajo, desarrollar nuevos proyectos y presentar nuevas propuestas; además, consideran que la experiencia que tienen los docentes es un elemento que, por sí sólo, se convierte en un diferenciador y les permite lograr una identidad dentro de la sociedad.

En el Marymount, cuando alguien es experto en una temática o tiene mucho conocimiento sobre la misma, ¿tiene forma de compartir esta experiencia y conocimiento con sus compañeros?, ¿cómo lo hace?

Los docentes respondieron que se hacen presentaciones de experiencias significativas y si, en algún momento, un empleado necesita hablar con el especialista en la temática, puede preguntarle del tema. Por falta de tiempo no se hacen continuas esas capacitaciones. También se socializan los trabajos de grado, se lideran proyectos y se comparten mejores prácticas. En relación con los trabajos de grado hay poca profundización: su investigación y conocimientos se quedan allí.

De manera informal se comparten ideas en los departamentos académicos, pero qué tanto el experto comparte conocimientos con sus compañeros, es algo que depende de cada individuo y de su grupo cercano, no es algo que esté estructurado ni formalizado desde la dirección.

¿Qué estrategias, mecanismos o políticas utilizan para que el personal se capacite?

Hay una escala salarial para docentes basada en los estudios formales de las personas y la posibilidad de ascender en dicha escala; subsidios para estudios formales, financiación de estudios, presupuesto amplio para acceder a cursos, seminarios, talleres y otras actividades de capacitación. También desde las conferencias generales se vende la idea de lo importante que es estar actualizados.

Los medios que se utilizan son: talleres, seminarios y conferencias, participación en eventos relacionados con el qué hacer, apoyo a intercambios nacionales e internacionales.

Después de que las personas se capacitan, ¿tienen algún mecanismo para compartir, transferir y conservar el conocimiento que ellas adquieren?

Se programa una reunión donde se hace una presentación general de los trabajos de grado y en Schoology se publica esta información con el personal del Colegio; por otro

lado, cuando las personas asisten a conferencias, seminarios, talleres, etc., presentan un resumen con memorias y se publican en la plataforma Schoology del Colegio. En algunas ocasiones, los directores de sección o académicos otorgan un espacio, en sus reuniones, a las personas que han asistido a actividades de formación para que compartan lo aprendido con su grupo de trabajo, pero esto no es algo formalizado y no siempre se hace.

¿Tienen forma de medir el conocimiento que entra al Marymount?

En esta respuesta no hubo unidad de criterio; 2 de 12 encuestados respondieron que no. Otro respondió que se mide con las hojas de vida de los docentes. Otro expresó que si es con un dato numérico, que es lo que indica una medición, sólo sería frente al nivel de inglés de las personas que certifican este idioma, o las personas que enseñan francés, pues hay una prueba estandarizada que da un “nivel” de dominio. Otra respondió que sí, a través de la revisión de los programas, del contenido de los diferentes temas, experiencias de otras de instituciones. Las demás responden que sí, pero no explican cómo.

¿Hay algunas personas interesadas por los temas de cómo adquirir, compartir y asegurar conocimiento y buscan compartirlo con otros?

Sí, desde la biblioteca se creó la biblioteca digital, que presenta en texto completo todos los proyectos de grado de las estudiantes de 11° grado y también cuando se necesita un libro se pide a la biblioteca, para actualizar la colección de la biblioteca. Una persona expresa que posiblemente sí, pero no sabría decir quiénes ni cree que encuentren espacios (tiempo) para hacerlo.

Sí, desde el departamento de recursos humanos, innovación y la comunidad en general.

Algunas, pero al no encontrar un proceso formalizado que les dé validez y espacios para hacerlo, se queda sólo en interés.

Si le damos una mirada al año anterior, ¿podríamos identificar dónde está guardada la información más relevante al conocimiento, más importante o más clave del Colegio?

Con la directora de Innovación

No: 2 personas

Sí: 7 personas

En Schoology hay parte de la información

En la Biblioteca: proyectos de Grado y en la página Web existe una link que permite acceder a los trabajos que ha realizado el personal del Colegio.

La gran mayoría de la información está en la cabeza de las personas.

¿Tienen alguna tecnología que sirva de soporte para asegurar o compartir el conocimiento?

Sí, la biblioteca digital, pero no es muy utilizada, hay un desconocimiento, a pesar de que se dan inducciones para los profesores y empleados, se necesita más difusión.

No sé: 5 personas

Sí. Schoology y la página Web del colegio: 6 personas

¿Tienen establecida algún área que se dedique a analizar cuál información y conocimiento son importantes y vale la pena almacenarlos y compartirlos o adquirirlos si están fuera de la organización?

Desde la biblioteca se adquiere la información necesaria, según las solicitudes de los profesores y empleados administrativos

La dirección de Innovación

Sí, pero de manera informal: 8 personas

En proceso: 2 personas

No: 1 persona

¿Tienen algún mecanismo que les ayude a identificar cuál es el conocimiento importante del Marymount?

No se tiene formulada la política, se hace de manera informal

No: (las demás personas)

¿Qué reconocimientos hacen al personal de su organización que comparte o asegura su conocimiento?

No tengo conocimiento del tema, se tiene la ayuda económica que es un incentivo.

Reconocimiento económico

El aumento salarial

Se hace mención pública en el auditorio en reuniones y además se informa por el correo del Colegio.

Remuneración

Reconocimientos públicos y estímulos

Si alguien necesita información, ¿sabe dónde buscarla?

Sí, desde la biblioteca se manejan los proyectos de grado de las maestrías y especializaciones y se ingresan a la biblioteca digital, previa autorización del empleado; sugiero reglamentar el proceso para la entrega a la biblioteca del producto de la capacitación, para que esté disponible para toda la comunidad educativa

Si: 9 personas

No todo el mundo

Sólo si son memorias de capacitaciones y/o tesis de maestrías

Si quieren pasar la información de un lugar a otro, ¿tienen estrategias o mecanismos para hacerlo?

No se tienen establecidas las estrategias, se hace de manera informal, desde la biblioteca se tiene la biblioteca digital y Schoology que es una herramienta para compartir información

Si, a través de reuniones

Sí : 7 personas

No creo

Sí, dependiendo del tipo de información requerida

El mecanismo existe a través de la plataforma Schoology o de manera presencial, pero no se hace

¿Si alguien comete un error en el Colegio o en la ejecución de sus procesos, la organización tiene la forma de documentar y compartir ese error en la organización?

No tengo conocimiento del tema.

Sí, se tienen procesos claros y organizados. De los errores es que más se aprende

Sí.: 2 personas.

No creo

No sé

Sí, existe la forma de hacerlo pero no se hace.

Anexo 24. Síntesis de entrevistas con los docentes que han terminado maestría

Nombre	¿Qué maestría estudiaste?	Tema del Trabajo de Grado	¿Qué te cambió como profesor el hecho de haber terminado una maestría	¿Qué debe exigir el Colegio para que asegure mayor calidad en la educación y justifique que devenguen un salario mayor a los demás docentes?
ANA LUCÍA PARDO	Maestría en Psicopedagogía con la Universidad de Barcelona	Guía para docentes con estudiantes con trastornos del apego	Vieron muchas dificultades motoras, visuales, entre otras; aprendió a observar un poco más a las niñas; siempre está apoyándose en el equipo de trabajo; a leer más; personalmente a seguir estudiando. En el	Trabajo de grado sea aplicable al trabajo. Capaciten a sus otros compañeros: grupo de estudio. Publicar temas interesantes para el resto del Colegio.

			Diplomado uno ve las cosas muy superficiales. Se necesitan bases para hacer una maestría.	
PAULA ISAZA	Psicopedagogía	Apostando a una escuela inclusiva para el acompañamiento a niños con discapacidad motora. Su interés fue por una estudiante (Juliana). Cada semana hacían un proyecto. Es una maestría práctica y de análisis. Es importante tener saberes previos para hacer la maestría.	Es más fácil identificar algunas dificultades que tienen las estudiantes; le ha servido para darles a los papás estrategias de acompañamiento; también para apoyar el Learning Center. Interés por seguir buscando temas importantes	En el día a día demostrarlo con las niñas. Compartir con las compañeras la información que tiene; preparando. Colaborar en el Learning Center; acompañar a profesores con estrategias para acompañar a las estudiantes. Hacer la sustentación de las maestrías en grupos más pequeños. Ofrecer esa asesoría.

<p>MARTHA STELLA DOMÍNGUEZ</p>	<p>Maestría en neuropsicología en educación. UNIR.</p>	<p>Flexibilidad cognitiva, inteligencias múltiples y rendimiento académico en estudiantes de Primaria.</p>	<p>Entender cómo funciona el cerebro le ayuda a uno a potenciar las fortalezas y debilidades de los demás; me hizo replantear muchas cosas. Muchas cosas con las que yo no había estado de acuerdo ahora encuentro la fundamentación muy clara. Se debe sentir pasión por la maestría que se escoge.</p>	<p>Hacer talleres por secciones, departamento. Dictar charla a los papás en temas específicos, pueden ser virtuales. Participar en foros externos, charla, taller, publicar, hacer la charla virtual, títulos de trabajos de grado en reunión de papás. Publicar los trabajos de grado de los profes a los papás</p>
<p>LAURA RUEDA</p>	<p>Maestría en educación con acentuación en procesos de enseñanza aprendizaje. TEC.</p>	<p>Diseñar una estrategia de construcción del conocimiento de conceptos matemáticos por medio de la historia, el</p>	<p>Quería que el proceso de enseñanza aprendizaje de la matemática fue más llamativo. El tema empezó a ser parte de mi</p>	<p>Seguimiento en cuadernos, observaciones de clase, escribir artículos. Sus estudios sean un inicio al</p>

		aprendizaje significativo y el trabajo colaborativo.	planeación. Siempre antes de un tema nuevo se cuenta una historia. Esta estrategia debe ser validada por las directivas, para que se haga con todas las personas del departamento.	trabajo que se realizó en la tesis.
MARÍA PAULINA MORENO	Maestría en estudios humanísticos con énfasis en literatura con el TEC	Papel de las mujeres en las distopías	Como docente la tranquilidad para empezar a investigar; son investigaciones que arrojan frutos que pueden ser aplicados. Pasión por la literatura para trabajar con las niñas. Ganas de seguir estudiando. Hacer un doctorado. Dar ese paso en producir conocimiento.	La idea de empezar investigaciones ha funcionado muy bien; fomentar el desarrollo de investigaciones es fundamental. En el Colegio hay cargas paralelas: quitar por ejemplo dirección de grupo, vigilancias, etc. La investigación tiene que

			<p>Posibilidades de publicar.</p> <p>Maestría virtual abrió la posibilidad de desarrollar un proceso de aprendizaje por medio de la virtualidad.</p> <p>Entendió el acompañamiento que se debe hacer con esto.</p>	<p>motivarse como por ejemplo un bono.</p> <p>Seguir estudiando Aplicación de las investigaciones, por ejemplo en el Learning Center.</p> <p>Artículo del trabajo.</p> <p>Listado de docentes a las universidades, para que ellos los empleen si los necesitan. invitarlos a que dicten conferencia.</p>
DUBY TORO	<p>Maestría en Educación con énfasis en ambientes virtuales de Aprendizaje en la UPB.</p>	<p>Caracterización de la escritura digital vs la escritura en las estudiantes de 7° y 9° de dos colegios.</p>	<p>En el departamento están implementando los pasos de la escritura. ¿Mirar si en español también se hacen estos pasos?</p>	<p>Continuar la investigación de acuerdo con los avances tecnológicos.</p> <p>Participación en investigaciones.</p>

			<p>Llevaba mucho tiempo sin estudiar, aprendió a escribir mejor.</p> <p>Es importante dejar plasmado el saber.</p> <p>Aprendió cómo trabajar en equipo sin reunirse con sus compañeras.</p> <p>Se le ocurre cómo trabajar vía virtual con las amigas sin necesidad de reunirse.</p> <p>Ser consciente de la generación con la que trabaja; no subestimar a los estudiantes y ellos saben más que uno.</p> <p>Le sirve cómo ser un profesor virtual y cómo ser estudiante virtual.</p>	
--	--	--	---	--

<p>HILDEBRANDO GIRALDO</p>	<p>Maestría en enseñanza de las ciencias exactas y naturales</p>	<p>Diseño de cursos virtuales como apoyo al docente y a las estudiantes en su proceso de enseñanza y de aprendizaje.</p>	<p>Aprendió a manejar Moodle y montó programa matemático de 9° a 11° esto desarrolló mucha autonomía en las estudiantes. Hace ajustes permanentes. Después de Moodle se pasaron para Schoology y el Colegio la está usando. Ahora tiene más tiempo para sus estudiantes.</p>	<p>Él es un experto en este tipo de herramientas. Mirar qué impacto va a tener. No debería parar después de hacer la maestría. Que trascienda. Mirar las herramientas que van saliendo y saberlas aprovechar. Seguir exigiendo actualización permanente con un seguimiento individual. Publicar.</p>
-----------------------------------	--	--	--	--

Anexo 25. Preguntas para departamentos académicos.

Nombre del departamento académico: _____

Nombre del líder del departamento: _____

Preguntas para realizar en reunión de departamento:

1. ¿Qué te apasiona, interesa o te gusta? _____
2. ¿Has creado o escrito algo con eso que te apasiona, interesa o te gusta?
Sí: ¿Dónde lo tienes registrado?
No: ¿Qué necesitas para crearlo o escribirlo?
3. ¿Quisieras que tu creación o escrito lo conocieran otras personas?
Sí: ¿Dónde lo publicarías? Piensa en los medios que tiene el Colegio
No: ¿Qué te impide publicarlo?
4. ¿Qué se hace en el Colegio de gestión del conocimiento y cómo se hace?
5. ¿Cómo surgen las iniciativas para generar conocimiento?
6. ¿Cómo es el proceso de una iniciativa o proyecto?
7. ¿Qué tipo de alianzas se pueden hacer para mejorar la gestión del conocimiento?
8. ¿En qué te has equivocado? y ¿qué has aprendido de este error?
9. ¿Qué conocimiento tienen en el departamento y consideran que deben compartirlo porque le servirá a otros departamentos? Hacer el listado.

Nombre del departamento académico: _____

Nombre del líder del departamento: _____

Preguntas para realizar en reunión de departamento:

1. ¿Qué te apasiona, interesa o te gusta? _____
2. ¿Has creado o escrito algo con eso que te apasiona, interesa o te gusta?
Sí: ¿Dónde lo tienes registrado?
No: ¿Qué necesitas para crearlo o escribirlo?
3. ¿Quisieras que tu creación o escrito lo conocieran otras personas?
Sí: ¿Dónde lo publicarías? Piensa en los medios que tiene el Colegio
No: ¿Qué te impide publicarlo?
4. ¿Qué se hace en el Colegio de gestión del conocimiento y cómo se hace?
5. ¿Cómo surgen las iniciativas para generar conocimiento?
6. ¿Cómo es el proceso de una iniciativa o proyecto?
7. ¿Qué tipo de alianzas se pueden hacer para mejorar la gestión del conocimiento?
8. ¿En qué te has equivocado? y ¿qué has aprendido de este error?
9. ¿Qué conocimiento tienen en el departamento y consideran que deben compartirlo porque le servirá a otros departamentos? Hacer el listado.

