

Proceso para transferencia de conocimiento técnico en IT MANAGERS SAS
Informe Final Consultoría Empresarial
20240119020242

Gladis Gisselle Vergara Holguín
Nasli Tatiana Orjuela Montañez
Estudiantes

Leidy Johanna Gordillo Vasquez
Director Del Proyecto

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
Bogotá, Julio de 2024

Tabla De Contenido

Resumen ejecutivo	5
Abstract.....	6
Introducción	8
Fase formulación del problema	9
Contexto empresarial.....	9
Antecedentes de la gestión del talento humano	10
Identificación del problema	13
Fase planeación	15
Justificación	15
Objetivos del proyecto	15
Alcance del proyecto	18
Marco de referencia.....	19
Metodología de la consultoría	27
Fase implementación y monitoreo de las estrategias	33
Desarrollo del plan de trabajo	33
Monitoreo: matriz marco lógico	36
Fase cierre y conclusiones	40
Productos finales	40
Lecciones aprendidas.....	42
Recomendaciones para la gerencia.....	44
Referencias.....	47
Datos de registro de consultores del proyecto	51
Anexos	53

Lista De Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto	18
Tabla 2. Modelo SECI Nonaka y Takeuchi	22
Tabla 3. Modelo SECI complemento de Mora y Cruz (2018) y Palacios (2017)	22
Tabla 4. Marco normativo	26
Tabla 5. Marco normativo referente internacional	27
Tabla 6. Matriz RACI del proyecto.....	30
Tabla 7. Matriz Marco Lógico	36
Tabla 8. Descripción de Productos de la Consultoría.....	41



Lista de Ilustraciones

Ilustración 2. Árbol de problemas.....	14
Ilustración 3. Árbol de objetivos.....	17
Ilustración 4. Estructura Organizacional.....	28
Ilustración 5. Plan de trabajo	32



Resumen ejecutivo

El presente proyecto de consultoría se llevó a cabo al identificar un problema central relacionado con la línea del aprendizaje organizacional en una mediana empresa llamada IT MANAGERS SAS, dedicada a actividades de consultoría en tecnología. Esta necesidad corresponde a que la empresa seleccionada no cuenta con procesos que aseguren la transferencia y almacenamiento del conocimiento técnico y práctico obtenido por los consultores en los proyectos que culminan, lo que ha significado un vacío y una pérdida de información valiosa resultante de la experiencia y los documentos realizados. Para esto, se establece que la solución más pronta es implementar un proceso estructurado para la transferencia de conocimiento en la empresa, a través de una consultoría, con el fin de asegurar la continuidad y el enriquecimiento del saber organizacional. En primera medida, y para facilitar la caracterización de los planteamientos mencionados, se realizó un diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa por medio de una matriz FODA, con la participación de varios de los involucrados y la alta dirección de la empresa. Adicionalmente, se aplicaron diagnósticos referentes al proceso de aprendizaje y comunicación en los colaboradores en general. Con base en las teorías de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995), se tomó como referencia el modelo SECI que subraya la importancia de la creación, transferencia e interiorización del conocimiento, además de enfatizar la importancia de socializar el conocimiento adquirido y de documentarlo adecuadamente. Este punto de partida contribuyó a establecer el “Procedimiento de Transferencia de Conocimiento”, que comprende desde la identificación o creación de los conocimientos hasta su recolección o registro, teniendo en cuenta varias metodologías sugeridas según sea la necesidad. Adicionalmente, este proceso es complementado con el “Procedimiento de Recolección y Almacenamiento de Información”, apoyado con la creación de un sitio web compartido denominado el “Banco de conocimiento”. Pensando en la sostenibilidad de estos planteamientos y en que los colaboradores son quienes harán que los procedimientos realizados tengan éxito, se ha diseñado un “Kit de Cultura” que contiene piezas de comunicación y tutoriales para el uso adecuado del “Banco de conocimiento”. Para la empresa, estas acciones representan un gran avance en la formalización de la transferencia de información y en la gestión de una cultura colaborativa que vele por el enriquecimiento del saber organizacional, que va a representar no

solo crecimiento y desarrollo de los colaboradores sino también el aprovechamiento de su aprendizaje para los nuevos negocios y proyectos.

Palabras clave: Transferencia del conocimiento. Banco de Conocimiento. Desarrollo y aprendizaje organizacional.

Abstract

This consulting project was carried out after identifying a central problem related to the organizational learning line in a medium-sized company called IT MANAGERS SAS, dedicated to technology consulting activities. This need stems from the fact that the selected company does not have processes that ensure the transfer and storage of the technical and practical knowledge obtained by the consultants in the projects they conclude, which has meant a void and a loss of valuable information from the primary source, which is the experience and the records resulting from the work carried out. For this, it is decided that the promptest solution is to implement a structured process for knowledge transfer in the company, through consulting, in order to ensure continuity and enrichment of organizational knowledge. As a first step, and to facilitate the characterization of the aforementioned approaches, a diagnosis of the current situation of the company was made through a FODA matrix, with the participation of several of the involved parties and the company's top management. Additionally, diagnostics related to the learning and communication process in general collaborators were applied. Based on the theories of Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (1995), the SECI model was taken as a reference that underlines the importance of creating, transferring and internalizing knowledge, in addition to emphasizing the importance of socializing acquired knowledge and documenting it properly.

This starting point helped set up the Knowledge Transfer Procedure. This procedure covers everything from finding or creating knowledge to collecting or recording it, using different methods as needed. Also, this process is supported by collecting and storing information, which is enhanced by a shared website called the "Knowledge Bank." Thinking about the sustainability of these approaches and that the collaborators are the ones who will make the carried-out procedures successful, a Culture Kit has been designed that contains communication pieces and tutorials for the proper use of the "Knowledge Bank". For the



company, these actions represent a great advance in formalizing information transfer and in managing a collaborative culture that looks after the enrichment of organizational knowledge, which will represent not only growth and development of the collaborators but also the exploitation of their learning for new businesses and projects.

Keywords: Knowledge Transfer. Knowledge Bank. Organizational Development and Learning.



Proceso para transferencia de conocimiento técnico en IT MANAGERS SAS

Introducción

La siguiente consultoría se enfoca en la necesidad de la transferencia efectiva del conocimiento técnico y práctico en el contexto de IT MANAGERS SAS, una mediana empresa dedicada a la consultoría relacionada con sistemas de información y tecnología. Hoy en día, para las empresas cuyo recurso principal son las personas, la gestión del conocimiento, el desarrollo de capacidades del ser y el aprovechamiento de la experiencia que se adquiere se ha convertido en una prioridad.

La gestión del conocimiento es uno de los pilares para que una empresa como IT MANAGERS SAS pueda aprovechar la experiencia adquirida en el ejercicio de su actividad, asegurando que las lecciones aprendidas y las mejores prácticas se integren en la labor diaria y contribuyan al desarrollo y crecimiento de todo su personal. Esto representa un gran desafío, porque la falta de preparación o especialización en el personal técnico puede traer como consecuencia la pérdida de oportunidades comerciales, no estar aptos para licitaciones o el incumplimiento de requerimientos técnicos de los clientes. Por lo tanto, el propósito principal de esta intervención es proponer acciones o metodologías sencillas para todo el personal, pero que puedan impulsar los procesos de formación y desarrollo dentro de la empresa.

Para alcanzar este objetivo, se presentan prácticas concretas que faciliten la generación y transformación del conocimiento, así como estrategias diseñadas para implementar nuevos procesos y promover cambios culturales entre el personal consultor de IT MANAGERS SAS relacionados con el flujo del conocimiento.

Este proyecto se fundamenta en el marco teórico del modelo SECI de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995), que subraya la importancia de la creación, transferencia e interiorización del conocimiento y que, para la empresa seleccionada, puede representar el marco teórico más adecuado para las necesidades que se presentan. Al adoptar este modelo, IT MANAGERS SAS podrá establecer acciones para que la fuente de información, que es la experiencia adquirida por sus consultores y por los proyectos que se realizan, se convierta en un

conocimiento efectivo y sea aprovechado al máximo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y para el desarrollo de capacidades y competencias de los consultores técnicos.

A lo largo de este documento, se estructura el contenido en secciones que abarcan la revisión de literatura relevante, el desarrollo de las intervenciones propuestas, la metodología a seguir y los resultados esperados, proporcionando así un marco claro para la comprensión de la importancia de la transferencia de conocimiento en IT MANAGERS SAS y su impacto en el éxito organizacional.

Fase formulación del problema

De acuerdo con la línea de consultoría seleccionada, que corresponde al aprendizaje organizacional y en el desarrollo inicial del proyecto planteado, se identifica el problema central del cual se parte para la ejecución de una consultoría que dará respuesta a la necesidad que se presenta.

Contexto empresarial

La empresa seleccionada es IT MANAGERS SAS, cuya actividad económica se centra en consultoría informática y administración de instalaciones informáticas (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.). Fue fundada hace 15 años y su principal enfoque de negocio actualmente es proveer personal especializado en Seguridad de la Información, Continuidad, Arquitectura Empresarial, implementación de normativas relacionadas (ISO/IEC 27001, ISO 22301 y ciberseguridad), planes estratégicos en TI, entre otros.

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos de la empresa que pueden orientar mejor su contexto, especialidades y servicios que se prestan.

Objetivos estratégicos IT MANAGERS SAS:

- Brindar soluciones tecnológicas innovadoras que ayuden a nuestros clientes a mejorar su eficiencia, productividad y competitividad en el mercado.



- Brindar orientación de expertos y apoyo en la adopción de tecnologías que impulsen el crecimiento y la transformación digital de nuestros clientes.
- Contribuir con la optimización de los procesos empresariales de nuestros clientes, mediante la identificación de oportunidades de mejora, implementación de soluciones tecnológicas eficientes y la automatización.
- Prestar servicios de consultoría para implementar sistemas de gestión de seguridad de la información y/o ciberseguridad.
- Proporcionar servicios de vanguardia en capacitación y desarrollo de habilidades en el recurso humano de nuestros clientes para que puedan aprovechar al máximo las tecnologías disponibles y se contribuya con los sistemas de gestión implementados.

Antecedentes de la gestión del talento humano

Actualmente, la empresa cuenta con una planta fija de 9 personas y un equipo de consultores contratados bajo la modalidad de prestación de servicios de aproximadamente 10 personas más; este número es variable de acuerdo con el desempeño de los proyectos y algunas épocas del año de baja demanda de servicios.

Desde la fundación de la empresa no se contaba con procesos específicos para la gestión de recursos humanos y solamente contaba con procesos administrativos centralizados en un cargo administrativo. A partir de 2023 se decidió implementar una estructura organizacional basada en procesos e implementar un Sistema de Gestión Integral que incluye la gestión de calidad, seguridad de la información, seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente. Esto condujo a la estructura actual y a involucrar un rol de HR Business Partner como responsable de las estrategias para el manejo de relaciones laborales y de guiar a la empresa hacia una gestión más efectiva de su capital humano. Desde entonces, la empresa ha implementado procesos de reclutamiento, selección, asuntos legales, bienestar, inducción y capacitación para el personal directo, los contratistas y algunos proveedores de servicios.



Para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y teniendo en cuenta las necesidades de su mercado objetivo, se han identificado algunas habilidades y especialidades que requieren los consultores que hacen parte de la empresa, para suplirlas se cuenta con algunas opciones de cursos, especializaciones y/o certificaciones:

Para Gerencia de Proyectos:

- La certificación PMP (Project Management Professional) reconoce candidatos capacitados en la gestión de personas, procesos y prioridades comerciales de proyectos profesionales. Es otorgada por el Project Management Institute (PMI). (Project Management Institute, s.f.)
- Especialización en Gerencia de Proyectos.

Para seguridad de la información:

- ISO/IEC 27001:2022: Describe el marco para implementación del sistema de gestión de la seguridad de la información. (Jegelka, 2023)
- CISM (Certified Information Security Manager): es una certificación respaldada por la ISACA (Information Systems Audit and Control Association) Con las prácticas internacionales de seguridad y certifica a las personas que administran, diseñan, supervisan y evalúan la seguridad de la información. (ISACA, s.f.)
- Especialización en Ciberseguridad.
- Especialización en Seguridad de la Información.

Para continuidad del negocio:

- ISO 22301:2019 (Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio): Detalla las prácticas para gestionar el impacto de una interrupción en su funcionamiento. (NQA, s.f.)



Para arquitectura empresarial y gestión de servicios IT:

- TOGAF 9 (The Open Group Architecture Framework): Valida habilidades y conocimientos en arquitectura empresarial TOGAF, que guía el diseño, planificación, implementación y gobernanza de la arquitectura de TI empresarial.
- ITIL (Information Technology Infrastructure Library) es el marco global que describe las mejores prácticas para la gestión de servicios de TI con el objetivo de reducir el riesgo, mejorar la relación con los clientes y respaldar los entornos de TI. (Coursera Staff, 2023)

Para Ethical Hacking:

- OSCP (Offensive Security Certified Professional): La certificación de ethical hacking, Es considerada una certificación práctica de pruebas de hackeo, ya que requiere que se creen ataques e infiltren con éxito algunos sistemas, de manera segura.

Vale la pena destacar que, en el caso de la empresa, no solo se trata de contar con un certificado, sino de cómo cada consultor logra aplicar este conocimiento en sus proyectos y convertirse en un especialista o experto reconocido. Asimismo, sus honorarios y su participación son significativos. De igual manera, este tipo de certificaciones tienen actualizaciones recurrentes y es necesario contar con las más recientes a solicitud de los clientes.

La mayor ventaja de esta organización es que existe un interés desde la alta dirección en mejorar todos sus procesos y en asignar los recursos necesarios para el desarrollo del personal, incluso para aquellos que se unen mediante servicios, ya que la provisión de personal y sus conocimientos especializados son la carta de presentación de la empresa en todos sus proyectos y las personas son el centro del servicio ofrecido a los clientes.

Actualmente, y en el contexto de las necesidades identificadas, se han asignado recursos para que dos personas de la empresa realicen la especialización en gerencia de proyectos, y una persona más está cursando la especialización en ciberseguridad, todo esto subsidiado por la empresa, sin reembolso alguno por parte del colaborador si aprueba satisfactoriamente todos los estudios dentro de los plazos establecidos. Además, como parte del proyecto, se tiene previsto



solicitar su apoyo con algunas sesiones de transferencia de conocimientos para el personal de otras áreas o campos.

Además, dos personas están a punto de comenzar la formación en CISM (Certified Information Security Manager) por requerimiento de un proyecto próximo a iniciar, y para el primer semestre de 2024 todos los consultores se están preparando para actualizar su certificación en auditoría interna o líderes en ISO/IEC 27001 para obtener la versión 2022, así como certificarse en TOGAF 9 en el segundo semestre.

En cuanto a los temas propuestos para el desarrollo de habilidades blandas, está programado que los colaboradores reciban formación en comunicación asertiva, escucha activa, formador de formadores y liderazgo, de manera que estos temas puedan ser aplicados al plan de transferencia de conocimiento que se busca implementar. Para ello, se contará con proveedores especializados en el tema y algunos refuerzos internos por parte del área de recursos humanos.

Identificación del problema

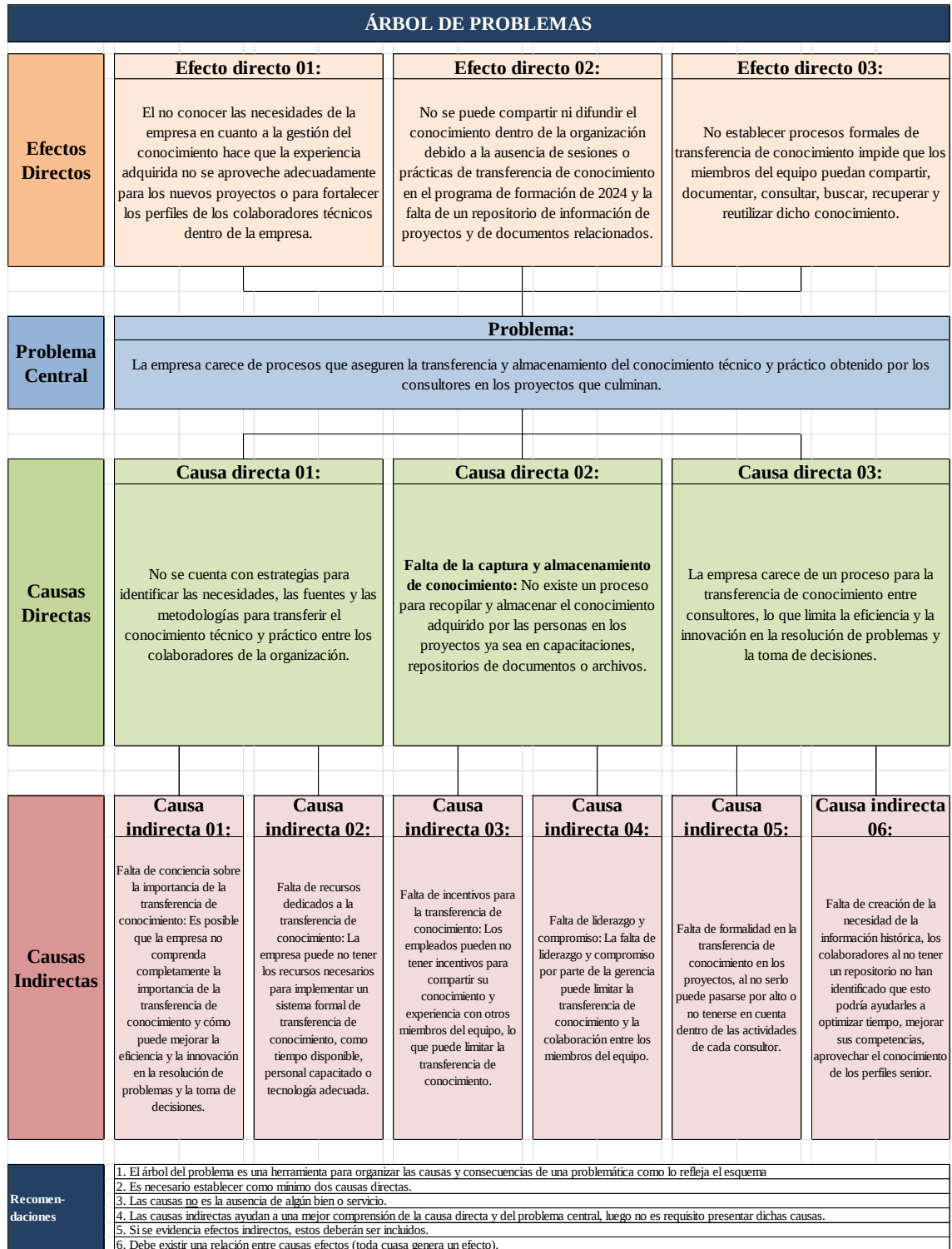
Una vez realizado el diagnóstico e identificado el contexto inicial, se define el problema central que se abordará a través de la consultoría utilizando el árbol de problemas. (Ilustración 2). Este organiza la información usando la relación entre causas y efectos, reuniendo las principales variables que intervienen en problema central que se ha planteado. (DNP, 2016).

La primera etapa formal en la ejecución del proyecto es la identificación del problema o necesidad que se pretende resolver, una vez revisada la información relevante entregada por la empresa y con base en las necesidades expresadas por la alta dirección; en este caso, el problema central es la falta de procesos que aseguren la transferencia y almacenamiento del conocimiento técnico y práctico obtenido por los consultores y se debe responder a la siguiente pregunta problema:

¿Cómo se establece un proceso estructurado para transferir conocimiento técnico en la empresa IT Managers, a través de una consultoría, para contribuir con la continuidad y el enriquecimiento del saber organizacional?



Ilustración 1. Árbol de problemas



Nota: Construcción propia, [2024].

Fase planeación

Después de establecer los objetivos y el alcance, se evaluaron las opciones a seguir teniendo en cuenta los plazos y la disponibilidad del personal de IT MANAGERS SAS. Se determinó que el presupuesto asignado para el aprendizaje organizacional no sufriría cambios significativos de acuerdo con los entregables acordados, por lo que no habrá retrasos en las actividades planteadas por motivos económicos. En cuanto a la disponibilidad de tiempo, el equipo de recursos humanos estará disponible para brindar apoyo durante la consultoría. Tras estas confirmaciones, en colaboración con la dirección general de la empresa, se planificó el inicio del proyecto y se estableció toda la estructura para que se ajuste a las necesidades específicas de la organización y de sus colaboradores.

Justificación

La importancia de la consultoría radica en la problemática presente en la gestión y transferencia de conocimiento dentro de la empresa. En la actualidad, la empresa carece de un proceso sistemático para capturar y almacenar el conocimiento adquirido en los proyectos, el valioso conocimiento obtenido no se comparte ni se reutiliza en futuros proyectos y la cultura de aprendizaje colaborativo no se promueve en la ejecución o en la finalización de los proyectos.

Algunos de los efectos más destacados de estas problemáticas radican en la imposibilidad de compartir y difundir el conocimiento dentro de la organización, lo que impide que los miembros del equipo puedan consultar, buscar, recuperar y reutilizar dicho conocimiento, consecuentemente limitando la eficiencia y la innovación en la resolución de problemas y la toma de decisiones. Adicionalmente, se limita la colaboración y aprendizaje en equipo, ya que, la transferencia de conocimiento solo se realiza entre consultores bajo órdenes directas de la gerencia en situaciones específicas y urgentes.

La ejecución de este proyecto de consultoría representará una solución a estos desafíos, estableciendo un proceso estructurado para la recolección y transferencia de conocimiento técnico, garantizando que se centralice y comparta adecuada y oportunamente la información que cada colaborador ha adquirido en la práctica.

Al destinar espacios para compartir experiencias positivas y negativas, conocimientos específicos y mejores prácticas, se fomentará la colaboración, mejorando la eficiencia, optimización de tiempo, la innovación y la toma de decisiones. Además, este proyecto va a contribuir a que se adquieran las capacidades necesarias en el personal de la empresa para mantener y continuar aplicando los procedimientos y metodologías a mediano y largo plazo.

Objetivos del proyecto

Para lograr que en IT MANAGERS SAS se transmita o transfiera adecuadamente el conocimiento técnico que adquieren los colaboradores más especializados o los que tienen la oportunidad de enfrentar los proyectos que representen desafíos importantes o novedades teórico-prácticas; es necesario que se capture, almacene y comparta esta información de una manera consciente y adecuada, aprovechando los recursos y sistemas de información que se tiene al alcance, lo que puede representar el éxito para los consultores en formación y para la empresa.

A partir del levantamiento de información diagnóstica y el análisis de la situación actual con la identificación de los problemas centrales a intervenir, se elaboró el árbol de objetivos en el que se pueden identificar los fines del proyecto de consultoría y encaminarlos hacia los objetivos generales y específicos que para este caso son los siguientes:

Objetivo General

Implementar un proceso estructurado para la transferencia de conocimiento técnico en la empresa IT MANAGERS SAS, a través de un proceso de consultoría, con el fin de asegurar la continuidad y el enriquecimiento del saber organizacional.

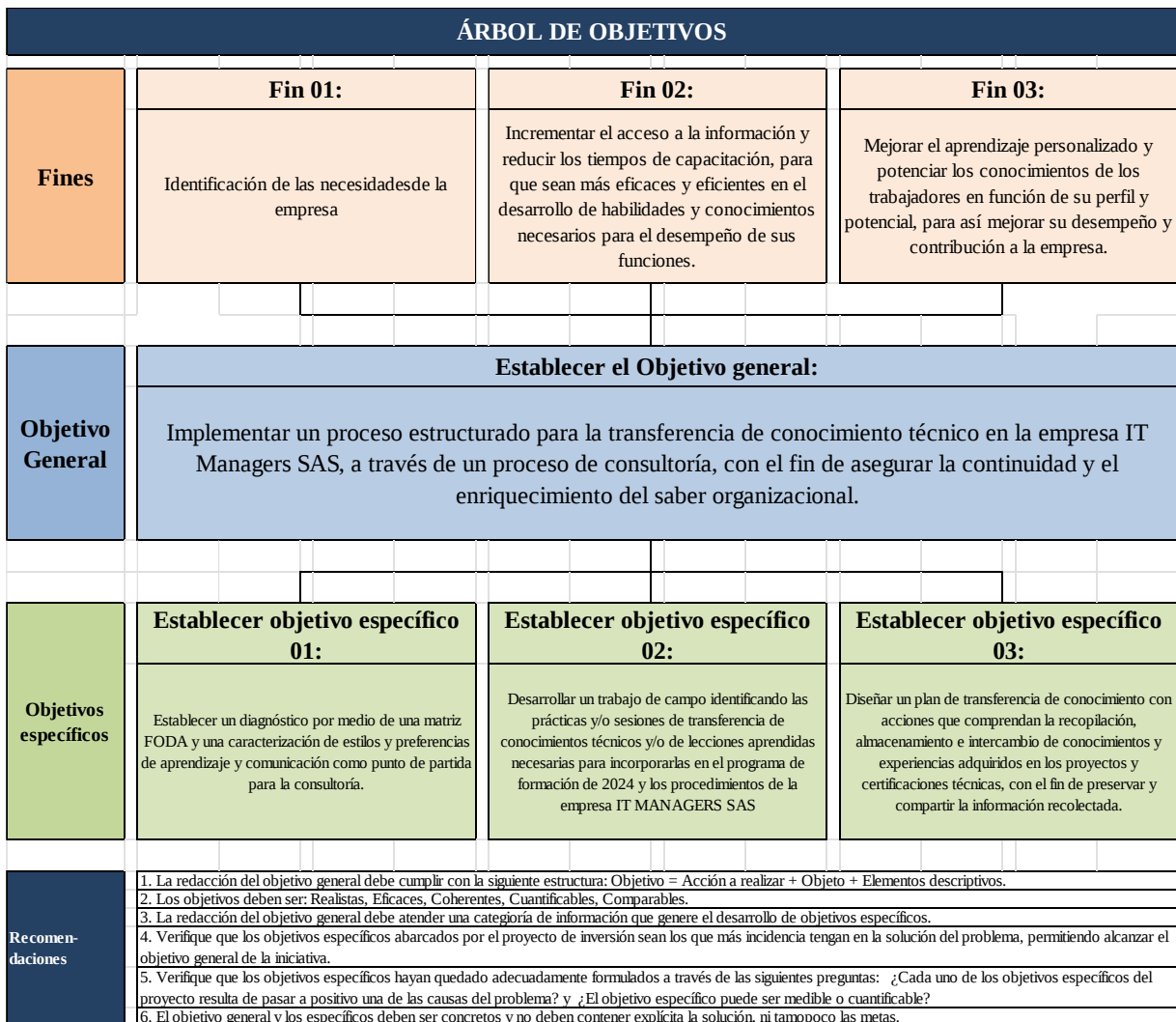
Objetivos Específicos

1. Establecer un diagnóstico por medio de una matriz FODA y una caracterización de estilos y preferencias de aprendizaje y comunicación como punto de partida para la consultoría.



2. Desarrollar un trabajo de campo identificando las prácticas y/o sesiones de transferencia de conocimientos técnicos y/o de lecciones aprendidas necesarias para incorporarlas en el Plan de Formación de 2024 y los procedimientos de la empresa IT MANAGERS SAS.
3. Diseñar un plan de transferencia de conocimiento con acciones que comprendan la recopilación, almacenamiento e intercambio de conocimientos y experiencias adquiridos en los proyectos y certificaciones técnicas, con el fin de preservar y compartir la información recolectada.

Ilustración 2. Árbol de objetivos



Nota: Construcción propia, [2024].

Alcance del proyecto

El alcance del proyecto incluirá los siguientes entregables que contribuyen con el cumplimiento de los objetivos planteados. Adicionalmente, se incluye como alcance la socialización de los documentos resultantes de la consultoría y los seguimientos gerenciales realizados para dar seguimiento a la ejecución.

Tabla 1. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	A	Matriz FODA
2	Trabajo de campo	B1	Resultados cuestionario de estilos de aprendizaje.
		B2	Resultados cuestionario de comunicación y aprendizaje.
3	Identificación de elementos o factores clave	C	Programa de formación de 2024 actualizado con las capacitaciones requeridas y las sesiones de transferencia de conocimientos técnicos necesarias.
4	Documentos que soportan la consultoría	D	Procedimiento con la metodología para transferir el conocimiento, así como los plazos y responsables de cada etapa del proceso.
		E	Procedimiento de recolección y almacenamiento de información.
		F	Kit de cultura o repositorio de materiales de comunicación para el proceso de transferencia del conocimiento.
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	G	Memorias de la sesión de divulgación
		H	Lista de asistencia de la sesión de divulgación
5	Seguimiento gerencial	I	Acta de seguimiento gerencial No 1
		J	Acta de seguimiento gerencial No 2

Nota: Construcción propia, [2024].

Marco de referencia

Marco Conceptual

El presente marco conceptual se enfoca en tres definiciones relacionadas con la gestión del conocimiento técnico y práctico en las organizaciones: la transferencia de conocimiento, el banco de conocimiento y desarrollo y aprendizaje organizacional.

Estos conceptos conforman la estructura base para llevar a cabo las actividades y los productos de consultoría realizada.

Transferencia de Conocimiento: La transferencia de conocimiento puede implicar un proceso que inicia desde una fuente que adquiere, crea o almacena información y cómo desde allí se comparte, difunde y aplica el conocimiento, para este caso, entre los colaboradores o contratistas de una empresa (Argote, L., & Ingram, P. 2000). Este concepto abarca no solo la difusión de información, sino también la creación y gestión de entornos propicios para el aprendizaje, la colaboración y la cultura. La transferencia de conocimiento se ve facilitada por la implementación de prácticas, herramientas tecnológicas y metodologías para formación, sensibilización y comunicación.

Según Wenger (1998), la creación de comunidades de práctica permite a los trabajadores compartir experiencias y conocimientos en un ambiente informal, lo que fortalece la cohesión del equipo y mejora la capacidad de la organización para innovar.

La incorporación de sistemas de información, repositorios, plataformas de gestión de información y herramientas de colaboración en línea, puede facilitar la transferencia de conocimiento al permitir un acceso más rápido y eficiente.

Banco de Conocimiento: El banco de conocimiento es una solución que permite almacenar, categorizar, buscar y compartir información y conocimientos en una organización; se utiliza para preservar el conocimiento institucional y facilitar su acceso y uso (Dalkir, K. 2011). El banco de conocimiento puede ser una herramienta estratégica para las empresas cuyo recurso principal para el cumplimiento de sus objetivos y prestación de sus servicios son las personas ya

que, toda su trayectoria, experiencia, aciertos y errores son un insumo muy valioso y puede utilizarse este repositorio a favor de los colaboradores y de la misma organización, teniendo una nueva fuente que pueda servir a quienes están desarrollándose en el mismo sector o labor. Incluso para los procesos y procedimientos propios de la empresa, puede representar un acierto mantener material de consulta para todos sus colaboradores en un repositorio o banco de conocimiento.

En relación con los procesos de transferencia de conocimiento, el repositorio compartido permite que los colaboradores también participen activamente en su alimentación al subir materiales de cursos y capacitaciones, documentos de proyectos e incluso material que consideren que puede interesar a sus compañeros. Cada vez que se cargue un nuevo contenido al repositorio, se crea una oportunidad para que otros aprendan de sus experiencias y conocimientos, fortaleciendo así la cultura de aprendizaje dentro de la organización.

Desarrollo y aprendizaje organizacional: La alineación de la estrategia de gestión del conocimiento con los objetivos organizacionales es fundamental. La empresa puede integrar las acciones relacionadas con la transferencia del conocimiento a sus procesos diarios y a las actividades propias de cada proyecto que se realiza, asegurando que se convierta en una parte integral de la cultura organizacional y que todos los colaboradores contribuyan con su experiencia para el desarrollo del capital humano y el crecimiento de la organización a nivel técnico, comercial y económico.

Integración de Teorías y Prácticas: La integración de teorías sobre gestión del conocimiento, como el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi, con prácticas organizacionales en las que se ha materializado su aplicación para la creación, transformación y socialización del conocimiento ha permitido que se generen algunas adaptaciones o integraciones adicionales, mucho más recientes, con perspectivas que permiten una comprensión de sus diferentes posibilidades en las empresas actuales.



Marco Teórico

El marco teórico actual recopila antecedentes y conceptos relevantes que respaldan la consultoría, proporcionando una base conceptual para la investigación en el contexto de IT MANAGERS SAS. En el caso específico de esta empresa, la falta de un proceso de transferencia de conocimientos formal y bien estructurado representa un desafío significativo para el desarrollo de las capacidades de su personal técnico. Desde la alta dirección, se manifiesta como una carencia que no solo impide la captura y transferencia efectiva del conocimiento acumulado, sino que también desaprovecha oportunidades valiosas que podrían impulsar la realización de negocios que involucren al personal contratado directamente, aumentando así la competitividad de la empresa en el mercado sin implicar altos costos de contratación de expertos o asesores externos.

Así, en este caso y seguramente en empresas del mismo sector, la gestión del conocimiento se ha convertido en un recurso fundamental para la creación de ventajas competitivas. Esta gestión debe ser un proceso sostenible dentro de las empresas para garantizar los mejores resultados. En un contexto marcado por la globalización y el aumento de la competitividad, la capacidad de las organizaciones para aprovechar el conocimiento interno y fomentar el intercambio de información se vuelve un factor determinante para el éxito.

Para la consultoría se tomó como referencia el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi. Este modelo muestra cómo se crea y transforma el conocimiento a través de cuatro procesos: socialización, externalización, combinación e internalización. De acuerdo con esto, se busca la creación de un ambiente en el que los miembros del equipo se comuniquen, cocreen y colaboren, fomentando así un flujo continuo de conocimiento dentro de la organización.

En el contexto de IT MANAGERS SAS, este modelo es relevante ya que la falta de un procedimiento de recolección, almacenamiento y transferencia del conocimiento, impide compartir y formalizar apropiadamente el conocimiento tácito, que proviene de la experiencia y habilidades individuales. Esto dificulta el crecimiento profesional de los empleados y limita la capacidad de la organización para aprovechar el capital intelectual.



Tabla 2. Modelo SECI Nonaka y Takeuchi

Proceso Modelo SECI	Descripción	Ejemplo en el Proyecto	Tipo de Conocimiento
Socialización	Compartir conocimiento tácito a través de la interacción y experiencias compartidas.	Organizar sesiones de mentoría donde empleados experimentados enseñan a nuevos colaboradores a través de la práctica directa.	Tácito: Conocimiento que reside en la experiencia personal, difícil de formalizar y transmitir, se comparte a través de la interacción y la práctica.
Externalización	Convertir conocimiento tácito en explícito mediante la articulación y documentación.	Crear un manual donde los expertos documentan sus procesos y mejores prácticas para que otros puedan consultarlo.	Explícito: Conocimiento que puede ser fácilmente articulado, documentado y compartido, como manuales, procedimientos y datos.
Combinación	Integrar diferentes tipos de conocimiento explícito para crear nuevo conocimiento.	Realizar talleres donde se combinan informes de ventas, feedback de clientes y análisis de mercado para desarrollar una nueva estrategia de producto.	Explícito: Conocimiento que puede ser fácilmente articulado, documentado y compartido, como manuales, procedimientos y datos
Internalización	Convertir conocimiento explícito en tácito, incorporándolo a las habilidades y prácticas individuales.	Facilitar que los empleados apliquen las técnicas aprendidas en un curso de capacitación en su trabajo diario, mejorando así su desempeño.	Tácito: Conocimiento que reside en la experiencia personal, difícil de formalizar y transmitir, se comparte a través de la interacción y la práctica

Nota: Construcción propia, [2024].

Tabla 3. Modelo SECI basado en complementos de Mora y Cruz (2018) y Palacios (2017)

Proceso Modelo SECI	Descripción	Complementos de Nuevos Autores
Socialización	Compartir conocimiento tácito a través de la interacción y experiencias compartidas.	Mora y Cruz (2018) enfatizan que la socialización se basa en la interacción social previa, permitiendo a los individuos adquirir y desarrollar conocimiento a través de experiencias compartidas.
Externalización	Convertir conocimiento tácito en explícito mediante la articulación y documentación.	Palacios (2017) sugiere que la externalización debe realizarse en un ambiente de interacción, aumentando la capacidad de replicar nuevos conocimientos adquiridos entre los individuos.
Combinación	Integrar diferentes tipos de conocimiento explícito para crear nuevo conocimiento.	Mora y Cruz (2018) proponen que la combinación busca crear herramientas que multipliquen los productos obtenidos y los

		adapten a las necesidades del entorno, enfatizando la importancia de la adaptabilidad en el proceso.
Internalización	Convertir conocimiento explícito en tácito, incorporándolo a las habilidades y prácticas individuales.	Palacios (2017) destaca que la interiorización es fundamental para el "saber hacer", donde los individuos deben ser guiados para canalizar correctamente los conocimientos adquiridos y maximizar su aprovechamiento.

Nota: Construcción propia, [2024].

Investigaciones recientes, como las de Palacios (2017), sugieren que el modelo SECI debe entenderse como un proceso dinámico e interactivo, donde la creación de conocimiento se expande a través de la interacción entre el conocimiento tácito y explícito. Esta perspectiva refuerza la necesidad de que las organizaciones, como IT MANAGERS SAS, se adapten continuamente para aprovechar el conocimiento en un entorno competitivo. Mora y Cruz (2018) aportaron, que el modelo puede aplicarse en ámbitos educativos. Los dos planteamientos describen la importancia de establecer sistemas que faciliten compartir el conocimiento y promuevan una cultura de aprendizaje continuo.

La falta de un buen sistema para la gestión del conocimiento puede causar diferentes problemáticas en IT MANAGERS SAS, las más importantes radican en que, si no hay una formalización en el proceso para almacenar y replicar información importante, esta se puede perder cuando los colaboradores cambien de rol o dejen la empresa. Además, teniendo en cuenta que en la actualidad algunos de los consultores más especializados solamente se contratan eventualmente, significa que se pierde información crucial. Adicionalmente, hacer las mismas tareas una y otra vez y no poder encontrar información relevante puede hacer que los procesos de trabajo no sean eficientes. Si no hay espacios para compartir ideas y aprender juntos, los colaboradores en desarrollo podrían perder la motivación, lo que afecta su compromiso y productividad de manera negativa.

Por lo tanto, la teoría de Nonaka y Takeuchi se considera la más adecuada para fundamentar esta consultoría en IT MANAGERS SAS, ya que proporciona un marco sólido para la transferencia de datos y conocimientos, así como para el proceso de culturización del personal en la incorporación de experiencias en los proyectos. Esta teoría enfatiza la importancia de

socializar el conocimiento adquirido y de documentar todas las consultorías, incluyendo el material de los cursos y estudios subsidiados por la compañía. Nonaka y Takeuchi (1995) proponen que el conocimiento se desarrolla a través de un proceso dinámico que involucra la interacción entre el conocimiento tácito y explícito. El conocimiento tácito, que reside en la experiencia personal, es difícil de formalizar, mientras que el conocimiento explícito puede ser fácilmente articulado y compartido.

Es fundamental que IT MANAGERS SAS mantenga un registro de todos los proyectos, certificaciones, cursos y estudios subsidiados, asegurando que el aprendizaje no se pierda y que todos los consultores tengan acceso a esta información. Esto no solo enriquecerá el “Banco de conocimiento”, sino que también fomentará una cultura de aprendizaje y mejora continua dentro de la organización. Al adoptar el modelo SECI (Nonaka y Takeuchi 1995), IT MANAGERS SAS podrá establecer un procedimiento de transferencia de conocimientos efectivo que contribuya con la socialización y captura de la experiencia y el aprendizaje técnico y práctico de sus colaboradores y contratistas, promoviendo la innovación y la mejora continua en sus proyectos.

Marco Empírico

El marco empírico se fundamenta en la validación de investigaciones recientes y hallazgos relacionados con la transferencia de conocimiento y la gestión del conocimiento en un gran número de empresas. Para este fin, se tuvieron en cuenta los recientes estudios de Martínez y Pérez (2021), que mencionan que el 82% de las organizaciones que implementaron sistemas de gestión del conocimiento experimentaron mejoras en su rendimiento al contribuir con el acceso continuo a la información, desarrollo de capacidades del talento humano y aumentar los indicadores de desempeño.

Además, López y García (2022) mencionan que es efectivo establecer comunidades de práctica dentro de las empresas, lo que promueve el aprendizaje colaborativo y la transferencia de conocimientos tácitos, fortaleciendo así la cultura organizacional.



En el caso específico de IT MANAGERS SAS, la implementación de un banco de conocimiento y la creación de una carpeta compartida para el almacenamiento de materiales de capacitación se alinean con las tendencias identificadas en la literatura. La empresa ha decidido ser más activa en la forma de manejar la información para ser más eficiente y adaptarse a los cambios o avances del mercado.

Un aspecto relevante que ha emergido en la literatura es la importancia de la digitalización en la gestión del conocimiento. Rojas (2020) señala que la digitalización de los procesos ha permitido a las empresas adaptarse con mayor rapidez a las exigencias del mercado, facilitando la innovación y la mejora continua. Según su investigación, el 68% de las empresas que digitalizaron sus procesos de gestión del conocimiento lograron reducir los tiempos de respuesta a los clientes en un 25%.

En un estudio realizado por Fernández (2023) se destaca la importancia de la capacitación continua de los colaboradores, apoyada por la autogestión, con material de estudio y de consulta disponibles, esto no solo mejora las competencias individuales, sino que contribuye a que el desarrollo organizacional responda adecuadamente a los cambios del entorno. Este enfoque es especialmente relevante en este contexto del sector servicios y consultoría, en donde la rotación de personal puede llevar a la pérdida de conocimiento crítico y a maximizar las curvas de aprendizaje técnico-práctico.

La investigación también ha identificado que la falta de estrategias efectivas para asegurar la transferencia de conocimiento puede generar problemas administrativos y afectar la eficiencia operativa y hasta económica dentro de una organización. En este contexto, el estudio de Zabala y Quintero (2017) explica que la transferencia de conocimiento es vital para el crecimiento del personal, a nivel individual y colectivo dentro de las organizaciones. De acuerdo con su investigación, las empresas que implementaron estrategias de transferencia de conocimiento pudieron aumentar en un 20% la productividad de sus colaboradores.

En resumen, los hallazgos recientes subrayan la importancia de la transferencia de conocimiento y la gestión eficaz de la información como fundamentos para el crecimiento y desarrollo de la empresa y de sus colaboradores. Se enfatiza la necesidad de integrar sistemas y



tecnologías, actualmente se cuenta con varias opciones para la grabación, transcripción, digitalización, existen plataformas o espacios de colaboración, práctica y gestión del conocimiento incluso de forma remota, lo que hace más sencillo el promover una cultura de aprendizaje y colaboración.

La implementación de una carpeta compartida o un banco de conocimiento es un paso crucial hacia la creación de un entorno organizacional que genere, retenga y utilice el conocimiento como un recurso valioso y estratégico.

Marco Normativo

Tabla 4. Marco normativo

Normatividad	Objeto de la norma
Decreto 1072 de 2015	Este decreto establece el reglamento de seguridad y salud en el trabajo. Dentro de sus disposiciones, establece la necesidad de brindar capacitación e inducción al personal en temas de seguridad y salud.
Ley 30 de 1992	Ley de educación superior que permite y regula la existencia de universidades corporativas como entidades de formación para el trabajo.
Ley 100 de 1993	Esta ley regula el Sistema General de Seguridad Social integral y establece disposiciones en torno al bienestar del personal.
Ley 789 de 2002	Esta ley establece normas para promover la formación de trabajadores y establece disposiciones sobre el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que ofrece programas de capacitación para trabajadores.

Nota: Creada con base en la normatividad asociada, [2024].

Tabla 5. Marco normativo referente internacional

Normatividad	Objeto de la norma
ISO 30401:2012	Esta norma internacional proporciona directrices para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión del conocimiento en las organizaciones. (ISO 30422:2022(en), s.f.)
ISO 10015:1999	Esta norma proporciona directrices para la formación que ayuda a una organización a continuar mejorando su rendimiento. (ISO 10015:2019(es), s.f.)
ISO 9001:2015	Esta norma establece los criterios para un sistema de gestión de calidad y se basa en una serie de principios de gestión de calidad y la mejora continua, que incluye la capacitación y el desarrollo. (ISO, 2016)
ASTD (American Society for Training & Development)	Conocida como Association for Talent Development (ATD), ha desarrollado una serie de estándares y guías para la capacitación y desarrollo del personal. (Association for Talent Development, s.f.)

Nota: Creada con base en la normatividad asociada internacional, [2024].

Metodología de la consultoría

El proyecto de consultoría se realiza siguiendo las metodologías Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y Marco Lógico. Se adapta el PMBOK para la estructura general del proyecto, e integra tres elementos del Marco Lógico para su desarrollo: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la matriz marco lógico.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) el marco lógico es una herramienta que facilita la planificación y gestión de proyectos, ya que, contribuye con

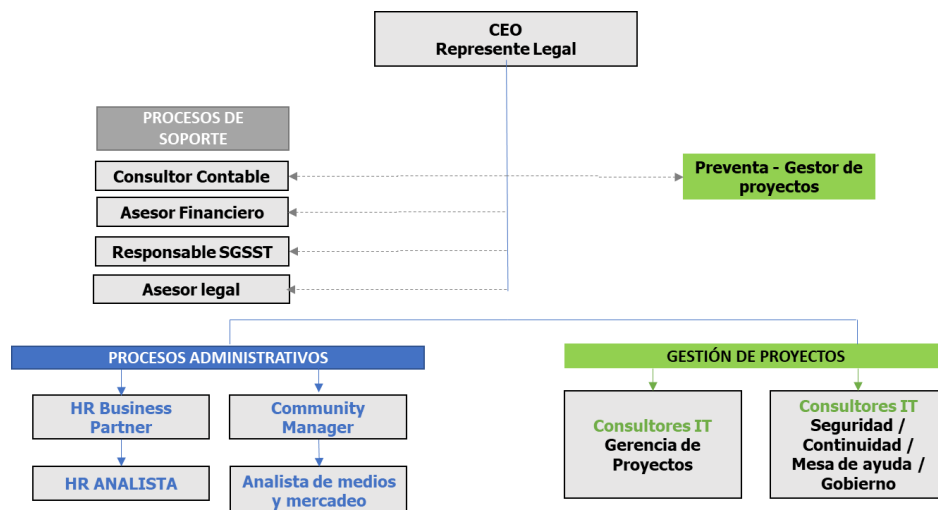
una correcta definición de problemas, objetivos, actividades, productos, cómo medirlos y cómo realizar el seguimiento adecuado, adicionalmente, facilita la toma de decisiones y la rendición de cuentas. (CEPAL, 2005).

Según el Project Management Institute (PMI), el PMBOK es un marco de referencia basado en las mejores prácticas, reconocido a nivel mundial para gestión y seguimiento de proyectos. El PMBOK describe los procesos, áreas de conocimiento y habilidades necesarios para la culminación efectiva en un proyecto. (PMI, 2021).

Población

Para iniciar con la caracterización de la población impactada con el proyecto, se realiza la identificación de la estructura organizacional vigente y el levantamiento de información con ayuda del área de Recursos Humanos, de esta manera se identifican los procesos estratégicos de la empresa y los impactos de la consultoría de acuerdo con cada nivel de cargo.

Ilustración 3. Estructura Organizacional



Nota: [IT MANAGERS SAS, 2024].

La empresa establece tres procesos específicos:

- Procesos estratégicos: Aquí se ubican la alta gerencia y los responsables de los sistemas integrados de gestión.
- Procesos misionales: Estas áreas se enfocan en el núcleo principal del negocio, la consultoría, que abarca desde preventa, temas comerciales hasta la ejecución y posventa.
- Procesos de apoyo y administrativos: Son quienes se encargan de los procesos de manejo del personal, proveedores, compras, logística, mercadeo y redes sociales. Además, se cuenta con asesores especializados para temas específicos de contabilidad, finanzas y algunos temas legales.

En relación con el impacto de la consultoría:

- La Gerencia General es con quien se logró establecer la prioridad del tema de consultoría al comprender el mercado y las oportunidades que un personal capacitado puede ofrecer a la empresa para afrontar los desafíos del negocio. Además, con el respaldo financiero actual y futuro, los beneficios de la consultoría serán evidentes a largo plazo para los colaboradores y la empresa en general.
- En el liderazgo del proceso, los cargos administrativos de Recursos Humanos tendrán un papel crucial según la estructura actual. Actualmente, hay un HR Business Partner y un Analista de Recursos Humanos involucrados. Además, cuentan con el respaldo de un Asesor Legal que participa en los aspectos relacionados con contratos y relaciones con los colaboradores.
- Los cargos operativos, incluyendo el área de preventa, son los usuarios finales de la consultoría y los participantes más activos en los procesos planteados, y quienes van a tener a su disposición los productos finales. Adicionalmente, estos colaboradores son quienes están recibiendo el apoyo con inversión en sus certificaciones y preparación.
- Los consultores en tecnologías de la información, que trabajan por prestación de servicios, compartirán información relevante y específica sobre lecciones aprendidas, buenas prácticas y conocimientos prácticos, aportando su experiencia y dejando el



insumo de información que se requiere para la efectividad de la consultoría y la continuidad de los procesos planteados a largo plazo.

Stakeholders

Para garantizar el éxito de la consultoría, es crucial identificar a las personas en la organización que colaborarán en el proyecto, trabajando estrechamente con el equipo consultor. Reconocer a los stakeholders implica identificar a aquellos impactados directa o indirectamente por el proyecto, y documentar datos relevantes sobre sus intereses, participación e influencia en el éxito de este. Por medio de la matriz RACI, se puede organizar y priorizar la información sobre todos los involucrados o interesados en el proyecto, caracterizándolos según el papel que desempeñan.

Tabla 6. Matriz RACI del proyecto

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Análisis de la situación actual	Consultores	HR Business Partner	HR Business Partner	Gerencia General
Trabajo de campo	Consultores	HR Business Partner	HR Business Partner	Gerencia General
Identificación de elementos o factores clave	Consultores	HR Business Partner		Gerencia General
Documentos que soportan la consultoría	Consultores	HR Business Partner		Gerencia General
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	HR Business Partner	HR Business Partner		Gerencia General
Seguimiento gerencial	Consultores	HR Business Partner	HR Business Partner	Gerencia General

Responsables: Quien realizan el trabajo para completar una tarea. Es el dueño operativo de un proceso, quien lo lleva a cabo y debe responder por la entrega de la tarea.

Autoridad: Responsable por la finalización adecuada de una tarea, es decir, es quién delega las tareas que deben ser ejecutadas y tiene la autoridad sobre la toma de decisiones en el nivel inmediato.

Consultar: Aquellos que brindan opiniones de valor, generalmente son expertos en el tema con quienes hay comunicación en ambas direcciones. Son buscados por los involucrados en el proyecto para comprender mejor un tema determinado.

Informar: Son actualizados sobre el progreso del proyecto, que generalmente ocurre al momento de la finalización y la entrega de la tarea.

Nota: Construcción propia, [2024].

Plan de Trabajo

A continuación, se detallan las tareas a realizar en el proyecto de consultoría, junto con el cronograma para la etapa de implementación. Para crear el Plan de Trabajo, se consideraron las actividades establecidas en el alcance y las que permiten el curso adecuado del proyecto. Además, se describen algunas acciones necesarias que no representan un entregable, pero hacen parte fundamental de los acuerdos realizados con la dirección general de la empresa.



Ilustración 4. Plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO PRIMERA ENTREGA		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
Semanas		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
0. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTRACTUAL																	
0.1	Obtener autorización de la empresa para el proyecto																
0.2	Obtener los documentos de la empresa para el contrato																
0.3	Generación del contrato																
0.4	Firma del acta de inicio																
0.5	Radicar contrato firmado en área jurídica																
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA																	
1.1.	Contexto Empresarial																
1.2	Antecedentes de la Gestión de Talento Humano																
1.2	Identificación del problema: Árbol de problemas.																
2. PLANEACIÓN																	
2.1	Justificación.																
2.2	Objetivos del proyecto: Árbol de Objetivos.																
2.3	Alcance.																
2.4	Marco de referencia.																
2.5	Metodología: Población																
2.6	Metodología: Plan de trabajo.																
	Entrega Inicial																
PLAN DE TRABAJO ENTREGA FINAL		Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8			
Semanas		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
3. IMPLEMENTACIÓN (EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN)																	
3.1	Desarrollo del plan de trabajo.																
3.1.1	Desarrollo actividad #01 Diagnóstico y caracterización																
3.1.2	Desarrollo actividad #02 Actualización del programa de formación.																
3.1.3	Desarrollo actividad #03 Diseñar y socializar un plan de transferencia de conocimiento.																
3.2	Seguimiento gerencial.																
3.3	Presentación de informes.																
3.4	Monitoreo mediante Matriz Marco Lógico																
4. CIERRE																	
4.1	Informe de cierre y entregables.																
4.2	Lecciones aprendidas.																
4.3	Recomendaciones para la gerencia.																
	ENTREGA FINAL																

Nota: Construcción propia, [2024].

Fase implementación y monitoreo de las estrategias

Durante esta etapa, se lleva a cabo la intervención en la organización para crear los entregables que se detallan al final de este informe y las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos establecidos, como las socializaciones, mediciones e informes a la gerencia, que se trabajan de manera coordinada con los involucrados para garantizar que cada elemento cumpla con los estándares de calidad y los plazos establecidos.

Además, cada avance relacionado con los documentos o actividades establecidos en el plan de trabajo es supervisado por el área de Recursos Humanos de IT MANAGERS SAS, quienes establecen los ajustes y mejoras continuas de manera oportuna. Se realizan reuniones regulares de seguimiento y alineación para evitar cualquier retraso.

Los resultados y documentación generada se presentan a los interesados que hacen parte de la dirección y alta gerencia de la empresa, quienes además de hacer parte fundamental de todo el proceso, han acompañado la realización de los entregables con su retroalimentación y aportes para realizar los ajustes necesarios antes de la implementación y socialización a los colaboradores en general. Al finalizar esta fase, se lleva a cabo un chequeo basado en el plan de trabajo para verificar que todos los productos entregados se cumplan y se realiza el seguimiento gerencial de finalización con su respectiva acta.

Desarrollo del plan de trabajo

Para el desarrollo del plan de trabajo propuesto, se realizan los entregables necesarios para lograr los objetivos establecidos, respaldando la innovación en consultoría y cumpliendo con las especificaciones del proyecto y los requerimientos de la empresa.

A continuación, se describen los entregables realizados e incluidos en el alcance del proyecto que cumplen con los objetivos establecidos:

Matriz FODA

Para facilitar la comprensión de la empresa y sus necesidades, se llevó a cabo un análisis FODA que identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis ayudó al



equipo de consultoría en el diagnóstico, la planificación y la definición de objetivos. En su realización, participaron la Gerencia General, el BP de Recursos Humanos, dos consultores técnicos de IT MANAGERS SAS y el equipo de consultores. (ver Anexo_A-Matriz_FODA)

Informe de resultados: Cuestionario Honey-Alonso learning styles questionnaire (CHAEA)

Se utilizó el cuestionario de estilos de aprendizaje Honey-Alonso (CHAEA) para identificar los estilos de aprendizaje de los consultores. Esto ayudó a definir acciones recomendadas para mejorar la transferencia y adopción del conocimiento. Los resultados revelaron una predominancia en el estilo de aprendizaje reflexivo y, adicionalmente, para cada colaborador se arrojaron recomendaciones para facilitar su proceso de conocimiento de acuerdo con sus resultados. Además de ser una herramienta para la consultoría, se utilizó como una herramienta de reflexión para el personal de la empresa. Se anexa el documento que contiene el cuestionario realizado, las recomendaciones y todo el informe de resultados. (ver Anexo_B-1-Resultados_Estilosdeaprendizaje)

Informe de resultados: Cuestionario de comunicación y aprendizaje

Se incluye el informe de resultados del cuestionario de preferencias de comunicación y aprendizaje, que permitió conocer mejor a los colaboradores y su relación con las herramientas y sistemas de información que tienen a su alcance para facilitar su proceso de transferencia de conocimiento. (ver Anexo_B-2-Resultados_Comunicacionyaprendizaje)

Plan de formación de 2024

Se realizó la revisión y actualización del plan de formación 2024 para incluir las capacitaciones necesarias para la transferencia de conocimiento, tanto las propias del ejercicio de consultoría como las requeridas para ejecutar el plan de transferencia de conocimiento, incluyendo inducción, reinducción, lecciones aprendidas y sesiones técnicas documentadas. (ver Anexo_C-Programadeformación)



Procedimiento de transferencia de conocimiento

En este documento se encuentra el desarrollo del plan de transferencia de conocimiento dentro de la organización, incluyendo la metodología, los plazos, los responsables, la identificación de conocimientos clave, la creación de materiales y las sesiones de transferencia de conocimiento. (ver Anexo_D-Proc_Transferenciadeconocimiento)

Procedimiento para recopilar y almacenar el conocimiento

Se redactó y socializó un documento con el procedimiento para recopilar la información relacionada con los proyectos y certificaciones. Se establece una ruta de conocimiento que muestra el uso de SharePoint del “Banco de Conocimiento” creado con este fin y de acuerdo con cada tipo de contenido. (ver Anexo_E Proc_recopilaciónyalmacenamiento)

Kit de cultura

Se creó una carpeta compartida con un kit básico de piezas de comunicación y ayudas visuales metodológicas para promover la transferencia de conocimiento, la puesta en práctica del Procedimiento de transferencia de conocimiento, el uso del Banco de Conocimientos, la realización de sesiones de equipo y de lecciones aprendidas. (ver Anexo_F_Toolkit)

Seguimiento Gerencial

Durante la gestión del proyecto, el gerente o supervisor lleva a cabo dos momentos de seguimiento, los cuales quedan registrados en las actas correspondientes.

Seguimiento No 1: Presentación de la propuesta a la Gerencia de IT MANAGERS SAS

En esta sesión, se reforzaron con la dirección general de la empresa, las necesidades relacionadas con la transferencia del conocimiento y se estableció un primer acercamiento con los objetivos de la consultoría y el plan de trabajo necesario. (ver Anexo_I_-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial#01)



Seguimiento No 2: Seguimiento al desarrollo del plan de trabajo

Esta sesión tuvo como objetivo revisar el plan de trabajo elaborado durante la consultoría y dar por finalizado el proceso, para garantizar que todos los entregables se hayan realizado y aprobado. Se presentaron los productos de la consultoría que cumplen con los objetivos establecidos, destacando la innovación en consultoría y el cumplimiento de las especificaciones del proyecto. (Ver Anexo_J_F3-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial#02).

Monitoreo: matriz marco lógico

Durante todo el proyecto se llevó a cabo un proceso de evaluación y seguimiento constante, se realizaron las revisiones y ajustes necesarios para garantizar el correcto avance de todas las actividades planteadas y en los tiempos disponibles. Los resultados obtenidos se comparan con la ejecución de actividades, esto ayuda a identificar los indicadores de éxito logrados con la ejecución del proyecto.

Tabla 7. Matriz Marco Lógico

MATRIZ MARCO LÓGICO				
Resumen Narrativo del Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto	
Fin	Conocer las necesidades de la empresa en cuanto a la gestión del conocimiento hace que la experiencia adquirida se aproveche adecuadamente para los nuevos proyectos o para fortalecer los perfiles de los colaboradores técnicos dentro de la empresa.	% de debilidades y amenazas identificadas.	Matriz FODA realizada con la dirección y los colaboradores de la empresa.	Se identifican adecuadamente las necesidades de la empresa como punto de partida del desarrollo del proyecto.

	Compartir y difundir el conocimiento dentro de la organización gracias a la programación de sesiones o prácticas de transferencia de conocimiento en el plan de formación de 2024 y la creación de un repositorio de información de proyectos y de documentos relacionados.	# de sesiones de transferencia del conocimiento incluidas en el plan de formación 2024.	Documento de Plan de formación 2024.	Se actualiza el plan de formación 2024 y se utiliza el repositorio de información con los resultados del cumplimiento del plan.
	Establecer procesos formales de transferencia de conocimiento contribuye a que los miembros del equipo puedan compartir, documentar, consultar, buscar, recuperar y reutilizar dicho conocimiento.	# de sesiones de transferencia de conocimiento realizadas en 2024	Documento del proceso de transferencia del conocimiento y evidencias de implementación	Se implementa un proceso de transferencia del conocimiento y se pone en práctica de acuerdo con el Plan de formación 2024.
Propósito	Implementar un proceso estructurado para la transferencia de conocimiento en la empresa IT MANAGERS SAS, a través de un proceso de consultoría, con el fin de asegurar la continuidad y el enriquecimiento del saber organizacional.	# de sesiones de transferencia de conocimiento realizadas en 2024	Documento del proceso de transferencia del conocimiento y evidencias de implementación	Se implementa un proceso de transferencia del conocimiento y se pone en práctica de acuerdo con el Plan de formación 2024.

Componentes	Establecer un diagnóstico por medio de una matriz FODA y una caracterización de estilos y preferencias de aprendizaje y comunicación como punto de partida para la consultoría	% de debilidades y amenazas identificadas	Matriz FODA realizada con la dirección y los colaboradores de la empresa	Se identifican adecuadamente las necesidades de la empresa por medio de una matriz FODA y cuestionarios, como punto de partida del desarrollo del proyecto.
	Desarrollar un trabajo de campo identificando las prácticas y/o sesiones de transferencia de conocimientos técnicos y/o de lecciones aprendidas necesarias para incorporarlas en el Plan de Formación de 2024 y los procedimientos de la empresa IT MANAGERS SAS	# de sesiones de transferencia del conocimiento incluidas en el plan de formación 2024	Documento de Plan de formación 2024	Se actualiza el plan de formación 2024 y se utiliza el repositorio de información con los resultados del cumplimiento del plan.
	Diseñar un plan de transferencia de conocimiento con acciones que comprendan la recopilación, almacenamiento e intercambio de conocimientos y experiencias adquiridos en los proyectos y certificaciones técnicas, con el fin de preservar y compartir la información recolectada.	# de sesiones de transferencia de conocimiento realizadas en 2024	Documento del procedimiento de transferencia del conocimiento y evidencias de implementación	Se implementa un proceso de transferencia del conocimiento y se pone en práctica de acuerdo con el Plan de formación 2024.

Actividades	Matriz FODA	No tiene costo, se optimizan los recursos.	Matriz FODA realizada con la dirección y los colaboradores de la empresa	Se identifican adecuadamente las necesidades de la empresa como punto de partida del desarrollo del proyecto.
	Cuestionario de estilos de aprendizaje y de preferencias de comunicación y aprendizaje	No tiene costo, se optimizan los recursos.	Informe de resultados de la aplicación de los cuestionarios	Se identifican adecuadamente las necesidades de la empresa como punto de partida del desarrollo del proyecto.
	Identificar e incorporar en el programa de formación de 2024 las capacitaciones requeridas las sesiones de transferencia de conocimientos técnicos a que haya lugar de acuerdo con el plan realizado.	No tiene costo, se optimizan los recursos.	Documento de Plan de formación 2024	Se actualiza el plan de formación 2024 y se utiliza el repositorio de información con los resultados del cumplimiento del plan.
	Procedimiento con la metodología para transferir el conocimiento, así como los plazos y responsables de cada etapa del proceso.	No tiene costo, se optimizan los recursos.	Documento del procedimiento de transferencia del conocimiento y evidencias de implementación	Se implementa un procedimiento de transferencia del conocimiento y se pone en práctica de acuerdo con el Plan de formación 2024.
	Procedimiento de recolección y almacenamiento de información.	No tiene costo, se optimizan los recursos.	Documento del procedimiento de recolección y almacenamiento de	Se implementa un procedimiento de transferencia del conocimiento y se pone en práctica de acuerdo con el Plan de formación

		información	2024.
Tool Kit o repositorio de materiales de comunicación para el proceso de transferencia del conocimiento.	No tiene costo, se optimizan los recursos.	Repositorio y actas de divulgación	Se crea un repositorio de materiales de comunicación como apoyo a los procedimientos creados.

Nota: Cepal (2005).

Fase cierre y conclusiones

Para el cierre del proyecto, se entregan formalmente los resultados de la implementación del proceso para transferir conocimiento técnico en la empresa y todas las actividades que se realizaron para que sea sostenible en el tiempo y haga parte de los proyectos que se implementen a futuro. La consultoría se construyó pensando en que los productos entregados sean una herramienta de apoyo y desarrollo para los colaboradores técnicos, para que vean el conocimiento como un insumo indispensable en su proceso dentro de la organización y se pueda capitalizar al adquirirlo, almacenarlo y compartirlo utilizando herramientas y sistemas de información que se tengan al alcance.

Productos finales

En la siguiente tabla se presenta de forma consolidada la información de los productos resultado de la intervención. Los productos se entregan en forma de anexos, siendo parte integral de la documentación del proyecto, de acuerdo con los nombres descritos.

Tabla 8. Descripción de Productos de la Consultoría

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad	ID	Descripción del producto elaborado	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	A	Matriz FODA	(ver Anexo_A-Matriz_FODA)
2	Trabajo de campo	B1	Resultados cuestionario de estilos de aprendizaje.	(ver Anexo_B-1-Resultados_Estilosdeaprendizaje)
		B2	Resultados cuestionario de comunicación y aprendizaje.	(ver Anexo_B-2-Resultados_Comunicaciony aprendizaje)
3	Identificación de elementos o factores clave	C	Plan de Formación Actualizado y Aprobado.	(ver Anexo_C-Programadeformación)
4	Documentos que soportan la consultoría	D	Procedimiento con la metodología para transferir el conocimiento, así como los plazos y responsables de cada etapa del proceso.	(ver Anexo_D-Proc_Transferenciadeconocimiento)
		E	Procedimiento de recolección y almacenamiento de información.	(ver Anexo_E Proc_recopilaciónyalmacenamiento)
		F	Tool Kit o repositorio de materiales de comunicación para el proceso de transferencia del conocimiento.	(ver Anexo_F_Toolkit)
4	Divulgar los productos de la consultoría.	G	Memorias de la sesión de divulgación.	(ver Anexo_G_Memorias)
		H	Lista de asistencia de la sesión de divulgación.	(ver Anexo_H_Asistencia)

5	Seguimiento gerencial.	I	Acta de seguimiento gerencial No 1.	(ver Anexo_I- MGTH_F3_Acta_Seguimie nto_Gerencial# 01)
		J	Acta de seguimiento gerencial No 2.	(Ver Anexo_J_F3- MGTH_F3_Acta_Seguimie nto_Gerencial# 02)

Nota: Construcción propia, [2024].

Lecciones aprendidas

A continuación, se relacionan las prácticas positivas y las oportunidades de mejora que se evidenciaron durante el desarrollo del proyecto:

- Durante el ejercicio de consultoría, se destacó que esta empresa ofrece grandes beneficios a los colaboradores en cuanto al desarrollo de sus conocimientos. Se destinan recursos importantes para la especialización y las certificaciones requeridas para crecer dentro del negocio propio de la ingeniería y de la consultoría en tecnología; este es un apalancador para el plan de transferencia de conocimiento, ya que, si se cuenta con conocimientos adquiridos y disposición para el aprendizaje, puede aportarse información valiosa y material de estudio para compartir.
- Es importante que el personal vea el conocimiento como un beneficio para su vida profesional y personal, además, que comprenda no solamente la importancia de adquirirlo, sino de aplicarlo, almacenarlo y compartirlo.
- Cualquier herramienta o sistema de información que se tenga al alcance puede contribuir con la transferencia del conocimiento, actualmente se cuenta con ayudas tecnológicas muy valiosas que pueden utilizarse para facilitar los planes, procesos y procedimientos que se establezcan.
- La construcción del proceso contó con la participación de consultores técnicos que contribuyeron con sus aportes en cuanto a las necesidades a suplir y en resaltar la importancia de que haya un compromiso de todos por compartir la información más relevante, la experiencia, los casos de éxito y las cosas por mejorar en cada proyecto que se realice, volver esto un conocimiento explícito que pueda transferirse de manera

sencilla utilizando los sistemas de información con los que se cuentan o a través de mentorías o conferencias.

Oportunidades de mejora

- Como oportunidad de mejora, se puede establecer que las personas que son contratadas eventualmente por tener mayor experiencia y conocimiento siempre puedan tener dentro del presupuesto de contratación establecido para sus actividades algún rubro dedicado a las sesiones de lecciones aprendidas y de transferencia del conocimiento técnico relacionado con su experiencia o con lo que han visto dentro de los proyectos en los que han participado. En este campo, muchos proyectos tienen la misma estructura o suelen tener una temática parecida e incluso muchos documentos y entregables pueden llegar a ser similares.
- Para la empresa, puede significar una ventaja el tener quien comparta esta información con los consultores que están en crecimiento porque el recibir esta información puede mostrar un panorama para que los técnicos junior establezcan su plan de carrera y conozcan cuáles son los conocimientos que deben adquirir para lograr ser profesionales más especializados, aumentar sus ingresos económicos y las oportunidades en proyectos futuros.
- Es importante que la cultura de la empresa pueda centrarse en la transferencia de la información y del conocimiento que se adquiere como una práctica para mejorar su participación en proyectos y negocios, como punto de partida puede utilizarse el proceso implementado. Muchas empresas trabajan con semilleros en los que contratan ingenieros recién egresados o incluso estudiantes, y por medio de un plan canguro o mentoring, los preparan para enfrentar este tipo de proyectos. Incluso hay empresas que invierten en su estudio, su especialización y varias certificaciones para poder aprovechar sus perfiles en licitaciones y en proyectos con clientes. En esta empresa no se cuenta con consultores recién egresados, ellos ya tienen una trayectoria, sin embargo, siempre existirá alguien con un perfil más alto y esto se puede aprovechar, buscar que una persona con más experiencia y conocimiento para que muestre y oriente a los demás en su proceso puede ser un gran beneficio.



Recomendaciones para la gerencia

Para propender por el fortalecimiento de la capacidad institucional y la sostenibilidad de la innovación realizada mediante el proyecto de consultoría, en el mediano y largo plazo, en este apartado se recomienda a la gerencia lo siguiente:

A largo plazo:

- Asegurar la continuidad de los productos de la consultoría que han sido implementados, para facilitar este proceso y asegurar la sostenibilidad del proceso se creó dentro de los entregables un “Kit de Cultura”, que tendrá varias herramientas de comunicación para el uso dentro de los proyectos, estas herramientas incluyen las indicaciones de la ubicación del banco de conocimiento o ruta del conocimiento, la metodología de lecciones aprendidas, la socialización de información y algunas piezas de comunicación que fomenten la transferencia del conocimiento y buenas prácticas, se requiere que siempre se utilicen las herramientas creadas. Adicionalmente, al haberse establecido un procedimiento que hace parte del sistema de gestión de calidad de la empresa, este fue implementado y socializado para que sea de uso continuo.
- Al ser una empresa que se basa en los conocimientos técnicos y tecnológicos, puede existir un plan de mejora para todos los procesos que involucren herramientas digitales, incluido el Banco de Conocimiento, para aprovechar las actualizaciones o nuevas tecnologías que se puedan aplicar, todos los colaboradores pueden participar en este proceso.
- El éxito de la consultoría se verá reflejado en la cantidad de sesiones de transferencia de conocimiento realizadas y en la documentación existente en el Banco de Conocimiento. Se requiere un seguimiento y control continuo al proceso.

A mediano plazo:

- Para el plan de formación del 2025 y en adelante, continuar incluyendo todas las acciones que propendan por la socialización de la información relevante entre los colaboradores y por el almacenamiento de la documentación que resulte de cada proyecto culminado.



- Poner en práctica las metodologías sugeridas, incluyendo las lecciones aprendidas, siempre documentando por escrito las sesiones o a través de grabaciones y actas, adicionalmente, socializando los resultados y realizando los seguimientos a las tareas asignadas cuando sea necesario.
- Mejora continua del banco de conocimiento: Se debe establecer una revisión recurrente del banco de conocimiento, esto ayudará a mantener la información organizada y actualizada.
- La empresa cuenta con profesionales en seguridad y continuidad de la información, con su ayuda se pueden implementar sistemas de respaldo para el Banco de Conocimiento.

A corto plazo:

- Socializar el procedimiento de transferencia de conocimiento a los nuevos integrantes de la empresa siempre que sea necesario.
- Incluir la transferencia del conocimiento como parte indispensable en el desarrollo y la finalización de los proyectos.
- Continuar con la alimentación del banco de conocimiento, siempre que haya un nuevo conocimiento documentado se debe crear un espacio en el SharePoint y se debe informar al equipo de trabajo para que puedan consultarlo cuando lo requieran.
- Creación de espacios de colaboración utilizando las metodologías incluidas en el procedimiento de transferencia de conocimientos. Estos espacios no solo facilitan el intercambio de ideas, sino que también mejoran las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
- La gerencia debe trabajar en fomentar una cultura organizacional que valore el conocimiento y el aprendizaje continuo, todas las acciones encaminadas a ello deben hacer parte de los hábitos de los colaboradores para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Al implementar estas recomendaciones, IT MANAGERS SAS podrá mejorar su gestión de la información y el conocimiento, ser más eficiente y promover un ambiente de trabajo en equipo que vele por el crecimiento y desarrollo de todos sus colaboradores con el apoyo de la



empresa y de sus directivos, contando con fuentes de información reales y valiosas desde la experiencia y la práctica de quienes tienen la disposición para aprender y compartir sus conocimientos.



Referencias

Andreu-Sieber, J. (1999). Gestión del conocimiento: Teoría y práctica.

Argote, L., & Ingram, P. (2000) Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.)
<https://www.columbia.edu/~pi17/2893a.pdf>

Association for Talent Development. (s.f.). Talent Development Capability Model. Obtenido de
<https://www.td.org/>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS. Obtenido de
https://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2012/cartilla_DANE_ciiu/files/assets/downloads/page0378.pdf

CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Coursera Staff. (29 de 11 de 2023). ¿Qué es la certificación ITIL? Obtenido de
<https://www.coursera.org/mx/articles/itil-certification>

Dalkir, Kimiz. (2011). Knowledge Management in Theory and Practice.
<https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Knowledge%20Management%20in%20Theory%20and%20Practice%20by%20Kimiz%20Dalkir-%20Jay%20Liebowitz.pdf>

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Conocimiento en acción: Cómo gestionan las organizaciones lo que saben. Harvard Business Review Press.

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016) Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas.



https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf

Fernández, J. (2023). La gestión del conocimiento como herramienta para la resiliencia organizacional. *Revista de Estudios Organizacionales*, 12(1), 45-60.

<https://doi.org/10.1234/reo.v12i1.5678>

García, J. (2022). La importancia de la transferencia de conocimiento en la consultoría. *Revista de Aprendizaje Organizacional*, 10(2), 45-60. <https://doi.org/10.1234/rao.v10i2.5678>

González, M. (2021). Estrategias para la transferencia efectiva de conocimiento en empresas. *Journal of Knowledge Management*, 25(3), 210-225.

<https://doi.org/10.5678/jkm.v25i3.1234>

ISACA. (s.f.). Certified Information Security Manager (CISM). Obtenido de

<https://engage.isaca.org/madridchapter/certificaciones/cism>

ISO 10015:2019(es). (s.f.). Obtenido de Gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas:

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10015:ed-2:v1:es>

ISO. (2016). ISO 9001:2015 for Small Enterprises. What to do? Obtenido de

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_9001_2015_for_small_enterprises-preview.pdf

ISO 30422:2022(en). (s.f.). Obtenido de Human resource management — Learning and development: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:30422:ed-1:v1:en>

Jegelka, M. (21 de 09 de 2023). La nueva ISO/IEC 27001:2022 - cambios clave. Obtenido de

<https://www.dqsglobal.com/es-ar/aprenda/blog/new-iso-27001-2022-key-changes>

López, M., & García, R. (2022). Comunidades de práctica: Un enfoque para el aprendizaje colaborativo en empresas. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 234-250.

<https://doi.org/10.5678/jkm.v26i3.1234>

- Martínez, A., & López, R. (2023). Cultura organizacional y gestión del conocimiento: Un enfoque integral. *Revista Internacional de Gestión*, 15(1), 78-92.
<https://doi.org/10.9101/rig.v15i1.4321>
- Martínez, A., & Pérez, L. (2021). Efectos de los sistemas de gestión del conocimiento en la innovación empresarial. *Revista Internacional de Innovación*, 15(2), 78-92.
<https://doi.org/10.9101/rII.v15i2.4321>
- Mora, J., & Cruz, M. (2018). Implementación del modelo SECI en el contexto universitario: Estrategias para la gestión del conocimiento. *Revista de Educación y Aprendizaje*, 15(4), 123-137. <https://doi.org/10.5678/educacionaprendizaje.2018.15.4.123>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La empresa que crea conocimiento: Cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.
- NQA. (s.f.). ISO 22301:2019 . Obtenido de GUÍA DE IMPLANTACIÓN DE LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO: <https://www.nqa.com/medialibraries/NQA/NQA-Media-Library/PDFs/Spanish%20QRFs%20and%20PDFs/NQA-ISO-22301-Guia-de-implantacion.pdf>
- OIT. (28 de abril de 2011). [www.ilo.org](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_154127.pdf). Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_154127.pdf
- Palacios, M. (2017). La dinámica del conocimiento: Un enfoque hacia el modelo SECI. *Revista de Gestión del Conocimiento*, 12(3), 45-60.
<https://doi.org/10.1234/gestionconocimiento.2017.12.3.45>
- Project Management Institute. (s.f.). ¿Qué es la certificación PMP? Obtenido de <https://www.pmi.org/certifications/project-management-pmp>
- Project Management Institute – PMI. (2008). Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK). 7a Edición. https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_campaign=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D
-
-

- Rojas, L. (2020). Digitalización de la gestión del conocimiento: Facilitador de la innovación. *Innovar*, 30(75), 87-100. <https://doi.org/10.2345/innovar.2020.30.75.87>
- Rojas, S. (2020). Digitalización y gestión del conocimiento: Adaptación empresarial en tiempos de cambio. *Revista de Tecnología y Sociedad*, 8(4), 112-125. <https://doi.org/10.2345/rts.v8i4.9876>
- Wenger, E. (1998). *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. Cambridge University Press.
- Zabala, A., & Quintero, R. (2017). Estrategias efectivas para la transferencia de conocimiento en organizaciones. *Revista de Estudios Organizacionales*, 22(1), 15-30. <https://doi.org/10.7890/estudiosorganizacionales.2017.22.1.15>
-
-

Datos de registro de consultores del proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	Gladis Gisselle Vergara Holguín
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002263829
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0003-8080-0963
Enlace Google académico	
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Estudiante 2	Nasli Tatiana Orjuela
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002263237
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0004-0308-0429
Enlace Google académico	
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Director Consultoría	Leidy Johanna Gordillo Vasquez
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002138959
Enlace ORCID	Leidy Johanna Gordillo Vasquez (0009-0003-4959-9237) - ORCID
Enlace Google académico	Leidy Johanna Gordillo Vásquez - Google Académico
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.

Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Codirector Consultoría	
Enlace CvLAC	
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano

Anexos

Anexo_A-Matriz_FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS		1. Experiencia en el mercado de consultoría en tecnología.	1. Planta fija de 9 personas, lo que puede limitar la capacidad de respuesta ante proyectos de gran capacidad.
		2. Equipo de consultores altamente capacitados y especializados.	2. Dependencia de consultores contratados bajo la modalidad de prestación de servicios, lo que puede generar variabilidad en el equipo según el desempeño de los proyectos y la demanda de servicios.
		3. Implementación de procesos formales de gestión de recursos humanos desde 2023.	3. No se documenta la información de los proyectos y la experiencia de los consultores senior o especializados.
		4. Rol de HR Business Partner para manejar la relación con los colaboradores y guiar la gestión del talento humano.	
		5. Capacidad económica para certificar al personal y potenciar su perfil profesional.	
		6. Procesos de reclutamiento, selección, asuntos legales, bienestar, seguridad y salud implementados.	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNOS		1. Crecimiento de la empresa y aumento de la demanda de servicios.	1. Competencia en el mercado de consultoría en tecnología.
		2. Necesidad de desarrollo de habilidades y especialización de los consultores para satisfacer las demandas del mercado.	2. Cambios en las demandas y necesidades del mercado.
		3. Posibilidad de expandirse a nuevos mercados o áreas de consultoría en tecnología.	3. Posibles cambios en la legislación laboral que puedan afectar la gestión de recursos humanos.
		4. Colaboración con otras empresas o socios estratégicos para ampliar la oferta de servicios.	4. Personal que se certifique y se retire de la empresa.

Anexo_B-1-Resultados_Estilosdeaprendizaje

El de mayor puntaje indica la inclinación que usted tiene hacia algún estilo de aprendizaje.

Nombre Completo	Edad	Cargo - Rol	Estilo predominante
Samuel Zarate	20	Técnico - Consultor	Estilo Reflexivo
Harry Ramirez	42	Técnico - Consultor	Estilo teórico y pragmático
Manuel Castro	43	Técnico - Consultor	Estilo Reflexivo
Cristian Eduardo Silva Diaz	35	Técnico - Consultor	Estilo Reflexivo
Ivan Dario Arevalo	46	Técnico - Consultor	Estilo Reflexivo
Mauricio Soler Leon	48	Administrativo - Asesor	Estilo Reflexivo
Carolina Montes	44	Técnico - Consultor	Estilo Reflexivo
Carlos Arturo Cubillos Aponte	59	Técnico - Consultor	Estilo reflexivo y teórico
Brianny Zuleta	37	Administrativo - Asesor	Estilo Reflexivo
Cesar Andres Garcia Sarmiento	39	Técnico - Consultor	Estilo Reflexivo
kelly johanna Tarazona	44	Técnico - Consultor	Estilo Teórico
Gisselle Vergara H	35	Administrativo - Asesor	Estilo Reflexivo

Análisis: En mayoría los colaboradores cuentan con un estilo predominante reflexivo, se incluye la conclusión de cada uno de los estilos.

- Al finalizar cada cuestionario, el formulario muestra las diferentes características de cada estilo y sus maneras de aprender, sus dificultades y algunas sugerencias para mejorar.

ESTILO ACTIVO

Son personas que se implican plenamente y sin prejuicios en nuevas experiencias. Son de mente abierta, nada escépticos, y emprenden con entusiasmo las tareas nuevas. Son gente que vive el aquí y el ahora y les encanta vivir nuevas experiencias. Crecen ante los desafíos. Son personas muy de grupo, que se involucran en los asuntos de los demás y centran a su alrededor todas las actividades.

En general se puede decir que son personas con facilidad para improvisar y descubrir, son arriesgados, espontáneos, creativos, novedosos, aventureros, renovadores, inventores, vitales, generadores de ideas, líderes, voluntarios, divertidos, participativos, competitivos, deseosos de aprender y cambiantes.

La pregunta que quieren responder con el aprendizaje es ¿cómo?

Aprende mejor:

1. Intentando cosas nuevas, nuevas experiencias, nuevas oportunidades.
2. Compitiendo en equipo.
3. Generando ideas sin limitaciones formales o de estructura.
4. Resolviendo problemas.
5. Cambiando y variando las cosas.
6. Abordando quehaceres múltiples.
7. Dramatizando.
8. Representando roles.
9. Ante situaciones de crisis.
10. Acaparando la atención.
11. Dirigiendo debates, reuniones.
12. Haciendo presentaciones.
13. Interviniendo activamente.
14. Arriesgándose.
15. Situándose ante un reto con recursos inadecuados.
16. Realizando ejercicios actuales.
17. Resolviendo problemas como parte de un equipo.
18. Aprendiendo algo nuevo, algo que no sabía o no podía hacer.
19. Encontrando problemas o dificultades exigentes.
20. Intentando algo diferente.
21. Realizando una variedad de actividades diversas.

Dificultades:

1. Exponer temas con mucha carga teórica: Explicar causas, antecedentes, etc.
2. Asimilar, analizar, e interpretar muchos datos que no están claros.
3. Prestar atención a los detalles.
4. Trabajar en solitario, leer, escribir o pensar solo.
5. Evaluar de antemano lo que va a aprender.
6. Ponderar lo ya realizado o aprendido.
7. Repetir la misma actividad.
8. Limitarse a instrucciones precisas.
9. Hacer trabajos que exijan mucho detalle.
10. Sufrir la implantación y consolidación de experiencia a largo plazo.
11. Tener que seguir instrucciones precisas con escaso margen de maniobra.
12. Estar pasivo: oír conferencias monólogos, explicaciones, exposiciones, etc.
13. No poder participar.
14. Tener que mantenerse a distancia.
15. Asimilar, analizar, e interpretar gran cantidad de datos sin coherencia.
16. Hacer un trabajo concienzudo.

Sugerencias para mejorar.

1. Leer un periódico con opiniones contrariadas a las suyas.
2. Practicar la iniciación de conversaciones con extraños.
3. En el tiempo libre, intentar dialogar con desconocidos o convencerlos de nuestras ideas.
4. Deliberadamente fragmentar el día cortando y cambiando las actividades cada media hora.
5. Presentarse voluntario siempre que sea posible para presidir reuniones o hacer presentaciones,
6. hablar en clase.
7. Cuando asiste a una reunión, someterse dentro de sí mismo a la prueba de hacer una aportación sustancial dentro de los 10 primeros minutos.

ESTILO REFLEXIVO

Les gusta considerar las experiencias observadas desde diferentes perspectivas. Recogen datos, analizándolos con detenimiento antes de llegar a alguna conclusión. Su filosofía consiste en ser prudente. Consideran todas las alternativas posibles antes de realizar un movimiento, escuchan a los demás y no intervienen hasta que se han adecuado de la situación, tienden a ser investigadores, asimiladores y escritores de informes.

La pregunta que quieren responder con el aprendizaje es ¿por

Aprende mejor:

1. Observando.
2. Reflexionando sobre actividades.
3. Intercambiando opiniones con otras personas con previo acuerdo.
4. Tomando decisiones a su propio ritmo.
5. Trabajando sin presiones ni plazos obligatorios.
6. Revisando lo aprendido, lo sucedido.
7. Investigando detenidamente.
8. Reuniendo información.
9. Sondeando para llegar al fondo de la cuestión.
10. Pensando detenidamente antes de actuar.
11. Asimilando antes de comentar.
12. Escuchando los acontecimientos y observando.
13. Haciendo análisis detallados.
14. Realizando informes cuidadosamente ponderados.
15. Trabajando concienzudamente.
16. Pensando sobre actividades.
17. Viendo con atención una película o video sobre un tema.
18. Observando un grupo mientras trabaja.
19. Leyendo algo que le proporcione datos.
20. Teniendo tiempo suficiente para preparar, asimilar, considerar.
21. Teniendo posibilidades de oír los puntos de vista de otras personas, aún mejor, variedad de
22. personas con diversidad de opiniones.

Dificultades: **qué?**

1. Ocupar el primer plano.
2. Actuar de líder.
3. Presidir reuniones o debates.
4. Dramatizar ante personas que lo observan.
5. Representar algún rol.
6. Participar en situaciones que requieren de acción sin planificación.
7. Hacer algo sin previo aviso.
8. Exponer una idea espontáneamente.
9. No tener datos suficientes para sacar una conclusión.
10. Estar presionado de tiempo.
11. Verse obligado a pasar rápidamente de una actividad a otra.
12. Hacer un trabajo de forma superficial.

Sugerencias para mejorar:

1. Guardar lo ya escrito durante una semana y luego forzarse uno mismo a volver sobre ello para mejorarlo sustancialmente.
2. Practicar la confección de listas a favor y en contra de un determinado curso, diálogo, tema de conversación, etc.
3. Prevenir a las personas deseosas de lanzarse a la acción para que consideren alternativas y provean consecuencias.
4. Practicar la manera de escribir con sumo cuidado. Escribir artículos sobre distintos temas (algo sobre lo que haya investigado). Escribir un informe o ensayo sobre algo.

ESTILO PRAGMÁTICO

El punto fuerte de las personas con esta tendencia es la aplicación práctica de las ideas. Descubren el aspecto positivo de las nuevas ideas y aprovechan la primera oportunidad para experimentarlas. Les gusta actuar rápidamente y con seguridad en aquellas ideas y proyectos que les atraen.

Tienden a ser impacientes cuando hay personas que teorizan.

Sus características principales son el ser experimentador, práctico, directo, eficaz y realista, además pueden ser técnico, útil, rápido, decidido, planificador, positivo, concreto, seguro de sí, organizador y solucionador de problemas.

La pregunta que quieren responder con el aprendizaje es ¿qué pasaría si...?

Aprenden mejor:

1. Mediante técnicas para hacer las cosas con ventajas prácticas evidentes.
2. Utilizando un modelo que pueda emular.
3. Mediante técnicas aplicables en su trabajo.
4. Teniendo posibilidad inmediata de aplicar lo aprendido, de experimentar.
5. Elaborando planes de acción con resultado evidente.
6. Dando indicaciones, sugerir atajos.
7. Experimentado y practicando técnicas con asesoramiento o retroalimentación de alguien experto.
8. Encontrando nexos evidentes entre el tema tratado y un problema u oportunidad que se presenta para aplicarlo.
10. Observando la demostración de un tema de alguien que tiene un historial reconocido.
12. Peribiendo muchos ejemplos o anécdotas.
13. Viendo películas o videos que muestran cómo se hacen las cosas.
14. Concentrándose en cuestiones prácticas.
15. Comprobando que la actividad de aprendizaje parece tener una validez inmediata.
16. Viviendo una buena asimilación, problemas reales.
17. Recibiendo muchas indicaciones prácticas y técnicas.
18. Tratando con expertos que se saben capaces de hacer las cosas ellos mismos.

Dificultades:

1. Percatarse de que el aprendizaje no guarda relación con una necesidad inmediata que él reconoce o no puede ver.
2. Percibir que ese aprendizaje no tiene importancia inmediata o un beneficio práctico.
3. Aprender lo que está distante de la realidad.
4. Aprender teorías y principios generales.
5. Trabajar sin instrucciones claras sobre cómo hacerlo.
6. Considerar que las personas no avanzan y que no van a ninguna parte con suficiente rapidez.
7. Comprobar que hay obstáculos burocráticos o personales para impedir la aplicación.
8. Cerciorarse de que no hay una recompensa evidente por la actividad de aprendizaje.

Sugerencias para mejorar

1. Reunir técnicas, modos prácticos de hacer las cosas. Pueden versar sobre cualquier cosa que pueda ser útil: técnicas analíticas, interpersonales, de asertividad, de presentación de ahorro de tiempo, de estadísticas, técnicas para mejorar la memoria, etc.
2. Recabar ayuda de personas que tienen una experiencia demostrada. Puede vigilar nuestra técnica y aconsejar como mejorarla.
3. Concentrarse sobre la elaboración de planes de acción en las reuniones y discusiones de todo tipo. Estos planes de acción deben ser concretos y con fecha límite. Establecerse la norma de nunca salir de una reunión, debate o clase sin una lista de acciones para uno mismo.
4. Buscar oportunidades para experimentar algunas de las técnicas recién halladas. Ensayarlas en la práctica. Experimentar en contextos rutinarios con personas que puedan ayudar.
5. Evitar situaciones en las que se arriesga mucho y en las que el riesgo de fracaso sea inaceptablemente elevado.
6. Estudiar las técnicas que utilizan otras personas y luego adaptarse a ellas. Cuando se descubre que algo hacen bien imitarlos.
7. Invitar a alguien capacitado para que se observe mientras se hace una intervención en clase, una presentación... Y recibir información de retorno.
8. Empezar un proyecto de hágalo usted mismo. Aunque sólo sea para practicar, las actividades manuales ayudan a desarrollar una perspectiva práctica, construir un mueble, renovar un cuarto, aprender un nuevo idioma, aprender un nuevo programa

ESTILO TEÓRICO

Los teóricos adaptan e integran las observaciones dentro de las teorías lógicas complejas. Enfocan los problemas en forma vertical y escalonada, por etapas lógicas. Tienden a ser perfeccionistas, integran los hechos en teorías coherentes. Les gusta analizar y sintetizar, son profundos en su sistema de pensamientos, a la hora de establecer principios, teorías y modelos.

Para ellos ser lógico es ser bueno. Buscan la racionalidad y la objetividad huyendo de lo subjetivo y de lo ambiguo, también pueden ser disciplinados, planificadores, sistemáticos, ordenados, razonadores, generalizadores y buscadores de hipótesis.

La pregunta que quieren responder con el aprendizaje es ¿qué?

Aprende mejor:

1. Estando en situaciones estructuradas que tengan una finalidad clara.
2. Inscribiendo los datos en un sistema, modelo, concepto o teoría.
3. Teniendo tiempo para explorar metódicamente las asociaciones y las relaciones entre ideas, acontecimientos y situaciones.
4. Teniendo la posibilidad de cuestionar.
5. Participando en una sesión de preguntas y respuestas.
6. Poniendo a prueba métodos y lógica que sean la base de algo.
7. Sintiendo intelectualmente presionado.
8. Participando en situaciones complejas.
9. Analizando y luego generalizar las razones de algo bipolar, dual.
10. Estando ante acontecimientos complicados.
11. Recibiendo y captando ideas y conceptos interesantes, aunque no sean inmediatamente pertinentes.
12. Leyendo y oyendo conceptos precisos.
13. Analizando una situación completa.
14. Enseñando a personas exigentes que hacen preguntas interesantes.
15. Encontrando ideas y conceptos complejos capaces de enriquecerla.

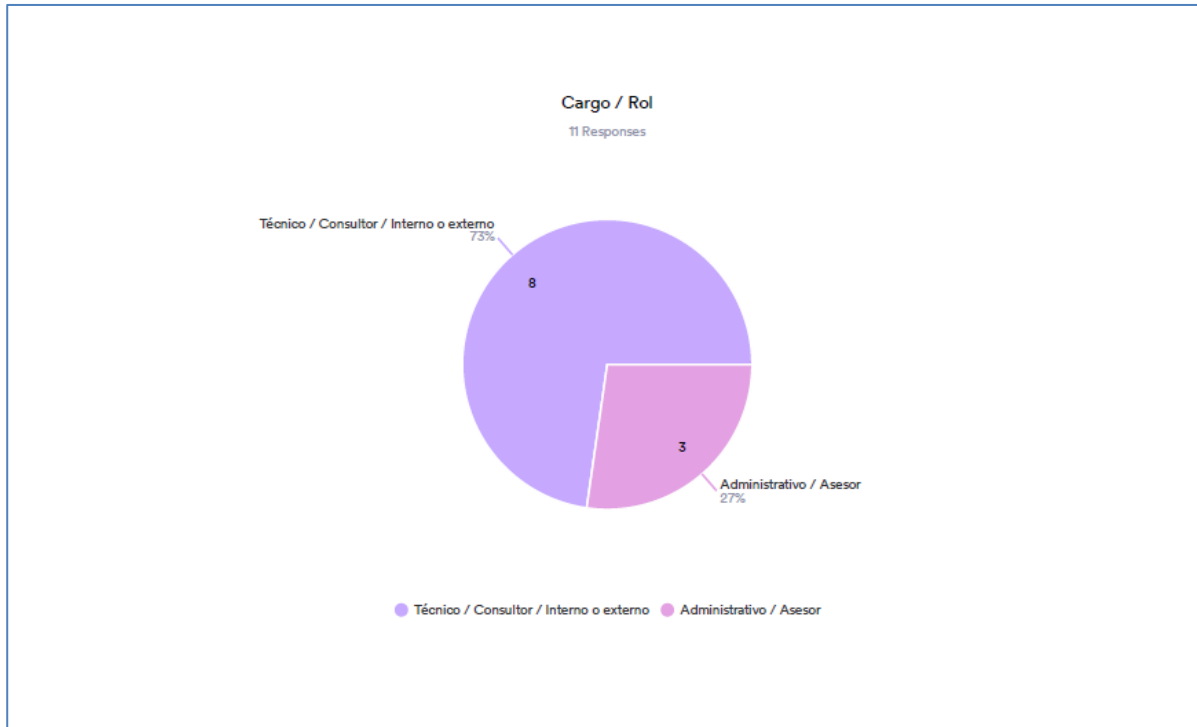
Dificultades:

1. Verse obligado a hacer algo sin un contexto o finalidad clara.
2. Tener que participar en situaciones donde predominan las emociones y los sentimientos.
3. Participar en actividades no estructuradas, de finalidad incierta o ambigua.
4. Participar en problemas abiertos.
5. Tener que actuar o decidir sin una base de principios, conceptos políticos o estructura.
6. Verse ante la confusión de métodos o técnicas alternativas o contradictorias sin poder
7. explorarlos en profundidad, por improvisación.
8. Dudar si el tema es metodológicamente sólido.
9. Considerar que el tema es trivial, poco profundo o artificial.
10. Verse obligado a parar rápidamente de una actividad a otra.
11. Hacer un trabajo de forma superficial.

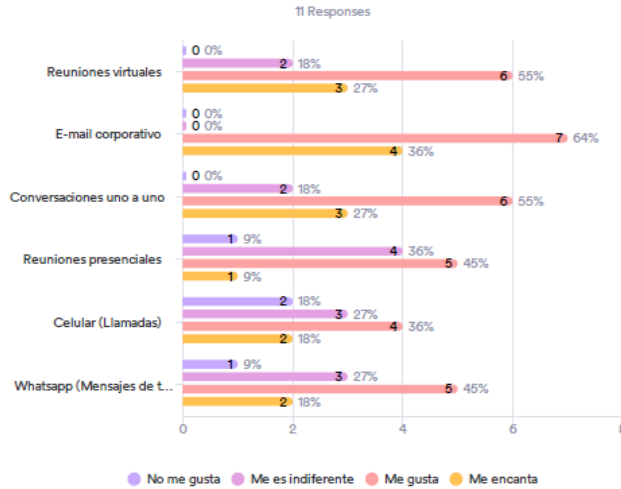
Sugerencias para mejorar:

1. Leer algo denso que provoque el pensamiento durante 30 minutos cada día. Después tratar de sintetizar lo que se ha leído, diciéndolo con palabras propias.
2. Practicar la detección de incoherencias o puntos débiles en los argumentos de otras personas, en informes, en artículos de prensa, argumentos de otras personas, etc.
3. Tomar dos periódicos de ideología distinta y hacer regularmente un análisis comparativo de las diferencias de sus puntos de vista.
4. Tomar una situación compleja y analizarla para señalar por qué se desarrolló de esa manera, lo que pudo haberse hecho de manera diferente y en qué momento. Situaciones históricas o de la vida cotidiana. Análisis de cómo se ha utilizado su propio tiempo. Análisis de todas las personas con las que interactúa durante una jornada.
5. Resumir teorías, hipótesis y explicaciones de acontecimientos dadas por otras personas. Tratar de comprender y ver si se pueden agrupar las teorías similares.
6. Practicar la estructuración de situaciones de manera que sean ordenadas, estructuras el horario, las tareas, las sesiones, una reunión.
7. Inventar procedimientos para resolver problemas.
8. Practicar la manera de hacer preguntas exigentes que vayan al fondo de la cuestión que estén encaminadas a averiguar por qué ha ocurrido algo. Rechazar respuestas vagas y faltas de

Anexo_B-2-Resultados_Comunicacionyaprendizaje



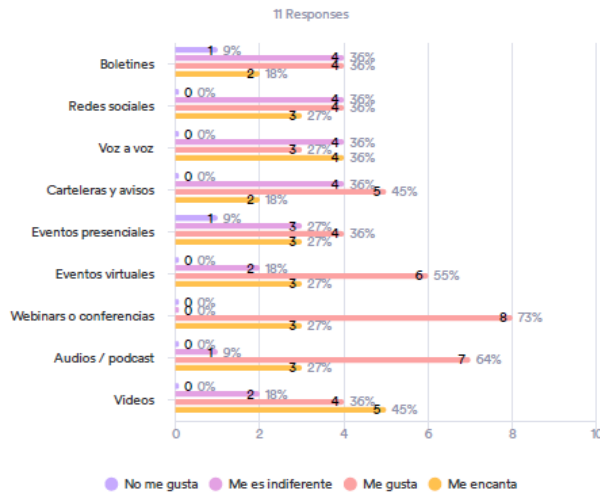
Tu preferencia por cada uno de los siguientes canales de comunicación



Análisis:

- En general los canales de comunicación disponibles en la empresa tienen aceptación por parte de los colaboradores.
- Se detalla la preferencia de comunicación vía mail.

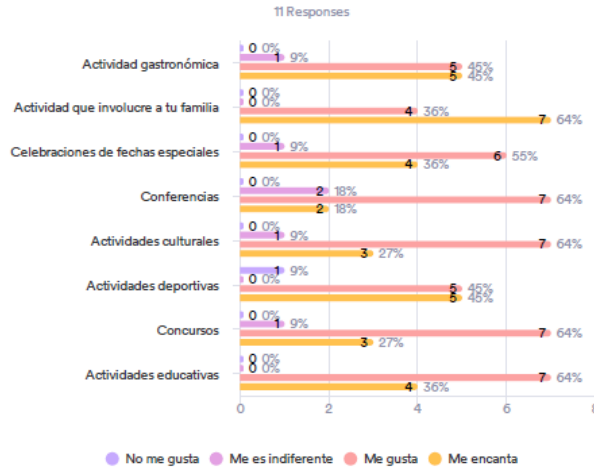
Tu preferencia por cada uno de los siguientes medios de comunicación



Análisis:

- En general los medios de comunicación disponibles en la empresa tienen aceptación por parte de los colaboradores.
- Se detalla la preferencia de comunicación en video, webinars, audios o podcast.
- En general, se pueden utilizar todos los medios, podrían diferenciarse de acuerdo con la temática o la situación específica.

¿Si te invitan a participar de una actividad cual preferirías? Califica tu gusto por cada tipo de actividad



Análisis:

- En general todas las actividades que la empresa piensa realizar o compartir con los colaboradores, en contextos de bienestar, integración pero también para transferir los conocimientos tienen buena aceptación.
- Se detalla la preferencia por actividades que involucren a la familia y las actividades educativas.

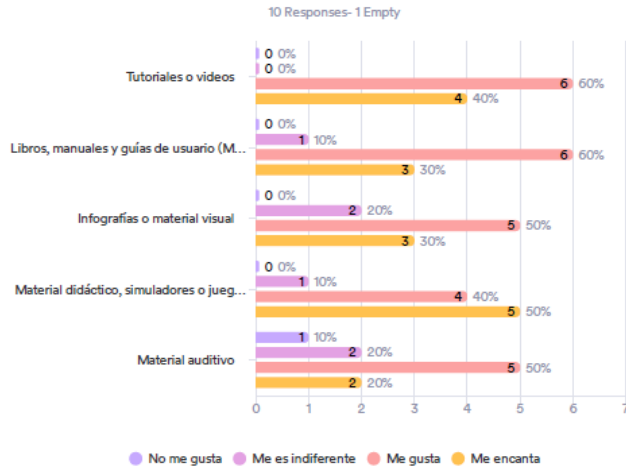
Formas que consideras más efectivas o facilitan tu aprendizaje y desarrollo.



Análisis:

- En general todas las opciones que la empresa podría realizar para la transferencia de conocimiento tienen aceptación por parte de los colaboradores.
- Se detalla una alta calificación en el **Compartir aprendizaje entre compañeros**.
- Todas estas metodologías pueden implementarse, incluso combinarse de acuerdo con el objetivo o la situación.

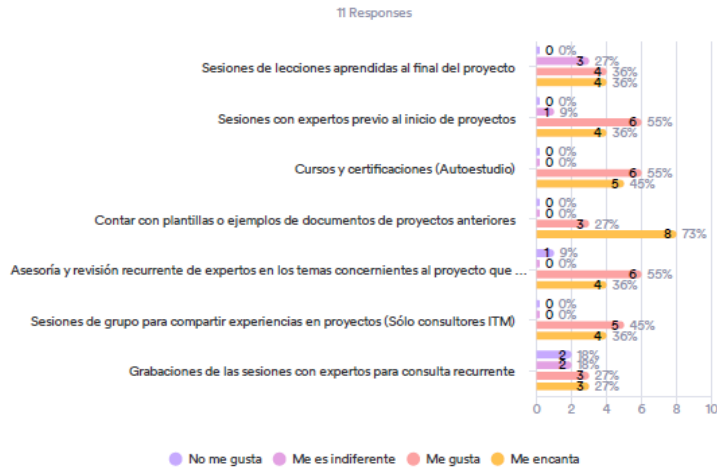
Qué tipo de materiales consideras más efectivos o facilitan tu aprendizaje y desarrollo.



Análisis:

- En general todas las opciones que la empresa podría realizar para la transferencia de conocimiento tienen aceptación por parte de los colaboradores, este factor es muy importante porque cada quien reconoce su manera de aprender y las actividades que facilitan su aprendizaje y desarrollo.
- Se detalla una alta calificación en el **Compartir aprendizaje entre compañeros**.
- Todas estas metodologías pueden implementarse, incluso combinarse de acuerdo con el objetivo o la situación.

Cuál estrategia de transferencia de conocimientos considera que puede facilitar su aprendizaje de temas técnicos y de proyectos

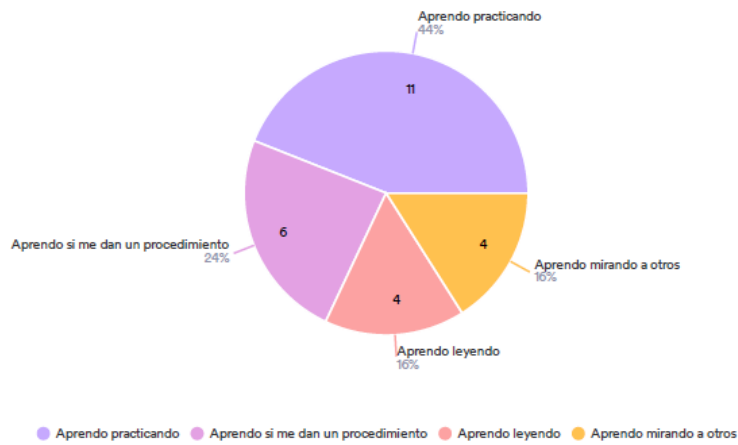


Análisis:

- En cuanto a las estrategias de transferencia de conocimientos, se observa que todas las actividades que la empresa podría realizar son aceptadas por los colaboradores.
- Se detalla que la calificación menos predominante se refiere a las grabaciones de sesiones, esto debe tomarse como una alerta para garantizar el éxito de los procesos de formación.
- Las plantillas y documentos de proyectos anteriores también tienen gran acogida, esto puede verse respaldado por el banco de conocimiento.

¿Con cuál de los siguientes estilos te identificas más cuando estás aprendiendo?

25 Responses

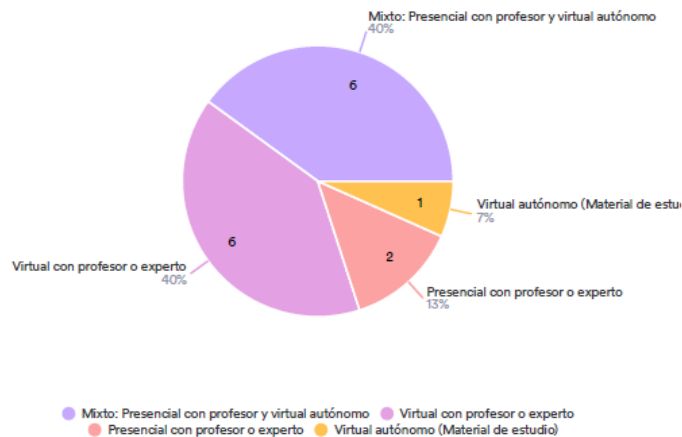


Análisis:

- Los colaboradores tienen preferencia con el aprendizaje práctico y con procedimientos, esto puede obedecer a la predominancia de perfiles técnicos.
- Estas respuestas también pueden ayudar a identificar que todos los colaboradores luego de un proyecto o una experiencia tendrán mejores conocimientos.

¿Cuál es el mecanismo más efectivo para tu aprendizaje?

15 Responses



Análisis:

- Los colaboradores tienen preferencia por el aprendizaje a través de un profesor o experto más que por el estudio autónomo.
- Este ítem puede contribuir con la elaboración del procedimiento de transferencia del conocimiento en donde se deben tener en cuenta metodologías que incluyan estos mecanismos.
- Adicionalmente, teniendo en cuenta el objetivo de la transferencia del conocimiento, es importante que se identifique que se haya tenido esta calificación porque determina que los objetivos planteados son acertados.

¿Cuánto tiempo estarías dispuesto a invertir en actividades de aprendizaje y formación?

11 Responses



Análisis:

- Los colaboradores no están dispuestos a determinar una gran cantidad de tiempo en las actividades de aprendizaje y formación.
- Esto puede contribuir con la distribución de tiempos relacionados con las actividades de formación que ya están planteadas con las nuevas actividades que se pueden realizar con relación a la transferencia de conocimientos técnicos.

¿Para enfrentar un nuevo reto profesional, cuál de las siguientes acciones te gustaría?

11 Responses

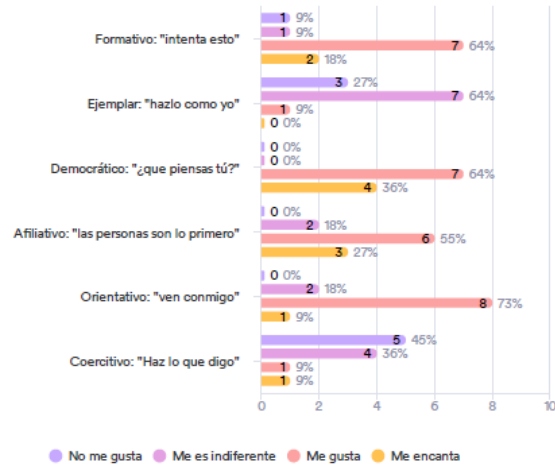


Análisis:

- Las opciones incluidas en esta pregunta fueron elegidas de acuerdo con los planteamientos que la empresa ha determinado como opciones a corto y mediano plazo para contribuir con el desarrollo de sus colaboradores, se observa que todas tienen una buena aceptación, se tendrán en cuenta dentro de los planteamientos del procedimiento de transferencia del conocimiento y gestión de la cultura.

Preferencia de liderazgo o mentoría

11 Responses



Análisis:

- Se incluyó una pregunta acerca del liderazgo y mentoría para orientar adecuadamente las metodologías de los formadores que serán incluidas en el procedimiento de transferencia del conocimiento.
- Como se pensaba, el liderazgo coercitivo no tiene aceptación, sin embargo el ejemplar que puede ser una herramienta útil en la transferencia del conocimiento tiene calificaciones bajas o indiferentes en su mayoría, lo que se debe tener en cuenta.

Anexo_C-Programa de formación



EXPERTISE

PROGRAMA DE FORMACIÓN

DOCUMENTO

F—GH—06

VERSION

3

FECHA

23/7/2024

Periodo: 2024

PERSONAL A CAPACITAR	CAPACITACION EN				HORAS DE CAPACITACIÓN	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN (Curso, taller, charla, congreso)	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN (Curso, taller, charla, congreso)	SEGUIMIENTO OBSERVABLE DE LA CAPACITACIÓN (Curso, taller, charla, congreso)	ENTIDAD QUE OFRECE LA CAPACITACIÓN / INSTRUCTOR	LUGAR DE CAPACITACIÓN	CITADOS	ASISTENTES	INDICADOR DE ASISTENCIA
	CALIDAD	SEGURIDAD	OPERATIVIDAD	OTROS									
Todo el personal	X	X	X	X	1 H	Inducción y reintroducción. Procedimientos administrativos, Procedimientos operativos, normas de seguridad.	Entregar los conocimientos iniciales para que el personal tenga la información acerca,		Profesional HSE HRBP	Virtual			
Personal proyectos			X		2 H	Capacitación formación de formadores	Desarrollar habilidades de enseñanza y facilitación en los formadores para mejorar la eficacia de las sesiones de formación y promover un ambiente de aprendizaje positivo.		HRBP	Virtual			
Personal proyectos			X		1 H	Sesiones de buenas prácticas	Proporcionar una comprensión clara de las mejores prácticas en la gestión de proyectos, promoviendo su aplicación para mejorar la ejecución y el éxito de los proyectos.		Experto técnico	Virtual			
Personal proyectos			X		1 H	Sesiones de lecciones aprendidas	Facilitar la reflexión y el análisis crítico de los proyectos pasados para identificar y documentar lecciones aprendidas que mejoren la eficiencia y efectividad de los futuros proyectos.		Experto técnico	Virtual			
Personal proyectos			X		1 H	Capacitación proyectos con Devops	Desarrollar habilidades técnicas y de colaboración en DevOps para mejorar la eficiencia del desarrollo y la operación de los sistemas de información.		Experto técnico	Virtual			
Personal proyectos			X		1 H	Capacitación tecnologías Oracle	Mejorar el conocimiento y las habilidades técnicas en las tecnologías Oracle para optimizar el uso y la implementación de estas tecnologías en los proyectos de la empresa.		Experto técnico	Virtual			
Personal proyectos			X		1 H	Capacitación buenas prácticas en arquitectura empresarial basado en TOGAF 9	Proporcionar una comprensión profunda de TOGAF 9 y promover su aplicación para mejorar la arquitectura empresarial y la alineación de TI con los objetivos del negocio.		Experto técnico	Virtual			
Personal proyectos			X		1 H	Capacitación buenas prácticas ITIL V4	Mejorar el conocimiento y la aplicación de las mejores prácticas de ITIL V4 para optimizar la gestión de servicios de TI y alinearlos con las necesidades del negocio.		Experto técnico	Virtual			
Personal proyectos			X		1 H	Capacitación en buenas prácticas de gerencia de proyectos	Desarrollar habilidades de liderazgo y gestión de proyectos para mejorar la planificación, ejecución y control de los proyectos de la empresa.		Experto técnico	Virtual			
Personal proyectos			X		1 H	Capacitación en metodologías de enseñanza técnica	Mejorar las habilidades de enseñanza técnica para facilitar la transferencia de conocimientos técnicos de manera efectiva y eficiente.		Experto técnico	Virtual			
Personal proyectos			X		1 H	Capacitación en metodologías de transferencia de conocimiento tácito a explícito	Desarrollar habilidades para facilitar la codificación y transferencia de conocimiento tácito, mejorando la gestión del conocimiento en la empresa.		Experto técnico	Virtual			
Personal proyectos			X		1 H	Metodologías de mentoring	Proporcionar una comprensión clara de las metodologías de mentoring y promover su aplicación para mejorar el desarrollo profesional y el rendimiento de los empleados.		Experto técnico	Virtual			
Personal proyectos			X		1 H	Sesiones de oportunidades de mejora en proyectos	Facilitar la identificación y discusión de oportunidades de mejora en los proyectos para mejorar su ejecución y resultados.		Experto técnico	Virtual			
Personal proyectos			X		1 H	Kick off de proyectos	Desarrollar habilidades para planificar y ejecutar reuniones de inicio de proyectos efectivas que establezcan una base sólida para el éxito del proyecto.		Experto técnico	Virtual			
Personal proyectos			X		1 H	Capacitación en metodologías de proyectos	Mejorar el conocimiento y la aplicación de diversas metodologías de gestión de proyectos para mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos.		Experto técnico	Virtual			

Anexo_D-Proc_Transferenciadeconocimiento

	PROCEDIMIENTO PARA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	COD: PRO-GH-003
		VERSIÓN:001
		FECHA: 23/07/2024
		PAGINA 2 de 8

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. OBJETIVO.....	3
3. ALCANCE	3
4. RESPONSABLE	3
5. PROCEDIMIENTO	3
6. METODOLOGÍAS SUGERIDAS	5
7. MEDIOS O HERRAMIENTAS PARA TRANSFERIR CONOCIMIENTO	7

	PROCEDIMIENTO PARA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	COD: PRO-GH-003
		VERSION:001
		FECHA: 23/07/2024
		PAGINA 3 de 8

1. INTRODUCCIÓN

En este documento se encuentra el desarrollo del plan de transferencia de conocimiento dentro de la organización, incluyendo la metodología, los plazos, los responsables, la identificación de conocimientos clave, la creación de materiales y las sesiones de transferencia de conocimiento.

Adicionalmente, se entregan sugerencias metodológicas y prácticas para la realización de las sesiones.

2. OBJETIVO

Establecer la metodología y responsables para transferencia de conocimiento dentro de la organización, dirigido a los colaboradores técnicos sean directos o eventuales, con el fin de contribuir al mejoramiento de la operatividad y desarrollo personal y profesional permanente de acuerdo con las necesidades específicas de la compañía.

3. ALCANCE

El presente procedimiento cubre las necesidades de aprendizaje del personal técnico que labora en IT MANAGERS S.A.S, y que realiza actividades de consultoría. Solamente para el conocimiento que pueda ser transferido o capitalizado internamente a través de formadores, para los casos en los que se trate de conocimiento en instituciones de certificación o educación formal se debe remitir al procedimiento de capacitación de la empresa.

4. RESPONSABLE

Quienes garantizan la aplicación del presente procedimiento y su uso adecuado es el HR Business Partner, el CEO o la alta dirección y los gerentes de proyecto.

5. PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
Establecer las necesidades de transferencia del conocimiento: Las necesidades de entrenamiento pueden derivar de cualquier proyecto o necesidad. Las fuentes pueden ser las siguientes, entre otras que se consideren pertinentes: - Proyectos que culminan que pueden representar una buena práctica o una lección aprendida para quienes hayan o no participado en su implementación. - Perfil de cargo requerido vs perfil de la persona: En los casos en los que se deba preparar al personal para enfrentar algún proyecto, norma, estándar o tecnología que no sea de su conocimiento. - Creación de nuevos procesos o aplicación de nuevas metodologías para la ejecución de los proyectos.	HR Business Partner CEO PM	Solicitud de entrenamiento Perfiles de cargo Requerimientos técnicos de clientes

	PROCEDIMIENTO PARA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	COD: PRO-GH-003
		VERSION:001
		FECHA: 23/07/2024
		PAGINA 4 de 8

• Competencias requeridas para asumir roles específicos. • Objetivos y direccionamientos de la compañía. • Requisitos legales específicos. • Cambios tecnológicos. • Resultados de la evaluación de desempeño. • PQRs relacionados con debilidades de capacitación o entrenamiento. • Modificación de funciones en el perfil de cargo.		
Determinar la complejidad o temática de la formación: De acuerdo con el tema solicitado y su complejidad, se determina si se puede entregar material de estudio o consulta que se encuentra en el Banco de Conocimiento de la empresa, en caso de no ser suficiente o de no existir la temática requerida, se verifica internamente hay alguna persona que tenga el conocimiento requerido para ser el instructor o facilitador de las sesiones. En caso de temas relacionados con normatividad o algún estándar específico, el encargado de la sesión de entrenamiento debe estar certificado y contar con la experiencia en el campo, para lo cual se solicitarán los documentos que lo soporten. Si internamente no se cuenta con la persona que cuente con los conocimientos, se busca un proveedor Externo, que pueda dar la capacitación, asumiendo el valor comercial de las mismas, que debe ser incluido en el Presupuesto Anual. <i>Nota. Cuando haya capacitaciones que no estén dentro del plan anual y se requieran por necesidad del proceso y/o de la compañía, se evaluará el presupuesto para aprobación.</i>	HR Business Partner PM	
Agendamiento y planeación de las sesiones: Para garantizar el orden y la ejecución de la transferencia del conocimiento, el área de recursos humanos realiza la verificación de agendas y programará la sesión, sea de transferencia de conocimiento, de buenas	HR Business Partner	Agenda y orden del día de la sesión

	PROCEDIMIENTO PARA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	COD: PRO-GH-003
		VERSIÓN:001
		FECHA: 23/07/2024
		PAGINA 5 de 8

prácticas, de lecciones aprendidas o la que se requiera. Adicionalmente, se elaborará el orden de la sesión y se tendrá a disposición el material necesario para la ejecución.		
Documentación del conocimiento: Para garantizar que el conocimiento sea documentado, se requiere que siempre se realice la grabación de las sesiones, se compartan las memorias con los colaboradores y se establezca algún plan de seguimiento. Toda la información debe ser almacenada de acuerdo con el procedimiento para recopilar y almacenar el conocimiento o la ruta de conocimiento de la empresa para que repose en el SharePoint destinado para este fin.	HR Business Partner Encargado de la sesión	Documentos y videos resultantes de la sesión
Plan Anual de Capacitación. El Coordinador de recursos Humanos centraliza todas las necesidades de capacitación en el plan de formación anual. Cada vez que se realice o programe una sesión se debe realizar su actualización (Fecha, Lugar, Citados, Asistentes) y mantener un indicador de asistencia.	HR Business Partner	Como evidencia del desarrollo de las capacitaciones se diligencia el Registro de Asistencia.
Medición de la eficacia de las capacitaciones. Una vez concluida la capacitación, el jefe o responsable de cada área debe realizar el seguimiento de la capacitación o entrenamiento a la persona(s) que están bajo su responsabilidad. El Registro de Asistencia se realizará a través de la herramienta teams o por medio de un formulario enviado al correo de los participantes, en donde se realizan preguntas acerca del tema visto. A través de la Evaluación de desempeño: Se realiza una verificación de la eficacia de las capacitaciones realizadas al personal.	HR Business Partner PM	Listado de Asistencia

6. METODOLOGÍAS SUGERIDAS

METODOLOGÍA	PASOS	RESULTADOS Y ENTREGABLES
Transferencia del Conocimiento Tácito a Explícito	Se realizan entrevistas y sesiones de observación para identificar el conocimiento que poseen los técnicos expertos.	Se sistematiza el conocimiento en formatos accesibles (manuales, guías, videos).

	PROCEDIMIENTO PARA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	COD: PRO-GH-003
		VERSIÓN:001
		FECHA: 23/07/2024
		PAGINA 6 de 8

	Se llevan a cabo sesiones de formación para compartir el conocimiento documentado.	- Documentación clara y accesible del conocimiento. - Se comparte el conocimiento a través de metodologías adicionales. - Mejora en la capacidad de los empleados para aplicar el conocimiento en sus funciones.
Transferencia de Conocimiento a Través de Mentoring	- Se eligen a los participantes basados en sus habilidades y necesidades. - Se definen los objetivos de aprendizaje del aprendiz. - Se llevan a cabo reuniones regulares para compartir conocimientos y experiencias.	- Desarrollo de habilidades específicas en los aprendices. - Aumento de la retención del conocimiento en la organización.
Sesiones de buenas prácticas	- Identificación de las buenas prácticas existentes. - Discusión y adaptación de las prácticas al contexto de la empresa.	- Videos y material de estudio. - Mejora de la eficiencia y la eficacia en los procesos de trabajo. - Creación de una cultura de aprendizaje continuo y mejora.
Sesiones de Lecciones Aprendidas	- Realización de análisis post-proyecto para recoger lecciones aprendidas. - Organizar los frentes más importantes a tratar y validar qué se hizo bien, qué se debe mejorar, qué se debe hacer diferente. - Incorporación de lecciones aprendidas en futuros proyectos.	- Videos y material de estudio. - Mejora continua de los procesos y proyectos. - Evitación de errores pasados en futuros proyectos.
Sesiones de Oportunidades de Mejora	- Identificación de áreas de mejora en proyectos en marcha o culminados. - Establecer los frentes a tratar, pueden ser metodológicos, documentales, de recursos, de personal, etc. - Desarrollo de planes de acción para implementar mejoras.	- Videos y material de estudio. - Mejora continua de los procesos y proyectos. - Incremento en la eficiencia y la productividad.

	PROCEDIMIENTO PARA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	COD: PRO-GH-003
		VERSIÓN:001
		FECHA: 23/07/2024
		PAGINA 7 de 8

Kick Off de Proyectos	- Planificación y realización de una reunión de kick off al inicio de cada proyecto. - Presentación de los objetivos, el alcance, los roles y las responsabilidades, y el plan de trabajo del proyecto.	- Aseguramiento de que todos los miembros del equipo estén alineados y comprometidos con el proyecto. - Establecimiento de expectativas claras para el proyecto.
Metodologías Ágiles (Scrum/Kanban)	Retrospectivas: Al final de cada sprint, se evalúa el proceso y se discuten mejoras.	Adaptación continua del equipo a nuevas circunstancias y desafíos.

7. MEDIOS O HERRAMIENTAS PARA TRANSFERIR CONOCIMIENTO

MEDIO	PASOS	ENTREGABLE O RESULTADO
Sesiones de Capacitación y Talleres	- Planificación: Definir los temas y objetivos de las sesiones. - Ejecución: Realizar las capacitaciones, ya sea de forma presencial o virtual. - Evaluación: Recoger feedback de los participantes para mejorar futuras sesiones.	- Desarrollo de habilidades específicas en los empleados. - Documentación de las sesiones.
Comunidades de Práctica	- Formación de grupos: Identificar y reunir a personas con intereses comunes. - Organización de encuentros: Programar reuniones regulares para compartir experiencias y conocimientos. - Documentación de aprendizajes: Registrar las discusiones y conclusiones alcanzadas.	- Creación de un espacio colaborativo para el intercambio de ideas. - Alimentación del banco de conocimiento o repositorio de conocimientos compartidos.
Webinars y Conferencias	- Planificación del evento: Definir el tema, los ponentes y la audiencia. - Promoción: Difundir el evento para asegurar la participación. - Ejecución: Realizar el webinar o conferencia y grabar la sesión para su posterior uso.	- Acceso a información actualizada y relevante. - Grabaciones que pueden ser utilizadas como recursos de aprendizaje.
Documentación y Manuales	- Recopilación de información: Reunir datos y procedimientos relevantes. - Redacción de documentos: Crear manuales claros y accesibles. - Distribución: Asegurar que todos los empleados tengan acceso a la documentación.	- Manuales y guías que facilitan la comprensión de procesos. - Recursos que pueden ser consultados en cualquier momento.

 itm EXPERTISE	PROCEDIMIENTO PARA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	COD: PRO-GH-003
		VERSION:001
		FECHA: 23/07/2024
		PAGINA 8 de 8

Método de caso	Cuando se desean desarrollar habilidades analíticas y de resolución de problemas, los estudios de casos son una buena metodología de aprendizaje. Los participantes reciben escenarios, ya sean reales o imaginarios, que describen situaciones comunes. Ya sea de forma independiente o en grupo, se les pide a los que analicen el caso y propongan soluciones y escenarios ideales.	- Desarrollo de habilidades específicas en los empleados. - Documentación de las sesiones.
Gamificación y juegos para el aprendizaje	La gamificación se trata de aplicar mecánicas del juego a una tarea o entorno relacionado con el tema que se requiere entregar para incrementar el interés, la motivación y el compromiso de quien la realiza. Se puede generar alguna actividad como cuestionario, emparejamiento de imágenes, búsqueda de pistas, armar frases, entre otros.	
Glosarios	Se puede establecer el significado de los conceptos más importantes o los puntos a aclarar relacionados con el proyecto y los procesos que se involucran, se consolidan en un documento, diapositivas o imágenes que pueden ser enviados por correo o por mensajes.	Alimentación del banco de conocimiento o repositorio de conocimientos compartidos.
Microlearning	El microlearning, o micro aprendizaje, es una metodología de capacitación que se centra en la entrega de información en pequeñas dosis. - En lugar de proporcionar largas sesiones de capacitación, el micro aprendizaje divide el contenido de capacitación en módulos breves y fácilmente digeribles. - Estos módulos pueden ser entregados a los colaboradores a través de diversas plataformas digitales, como correo electrónico, mensajes de texto, aplicaciones móviles y redes sociales.	- Alimentación del banco de conocimiento o repositorio de conocimientos compartidos. - Documentación de las sesiones.

Anexo_E Proc_recopilaciónyalmacenamiento

	PROCEDIMIENTO PARA RECOPILAR Y ALMACENAR EL CONOCIMIENTO	COD: PRO-GH-004
		VERSIÓN:001
		FECHA: 23/07/2024
		PAGINA 2 de 4

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. OBJETIVO	3
3. ALCANCE	3
5. PROCEDIMIENTO	3



PROCEDIMIENTO PARA RECOPILAR Y ALMACENAR EL CONOCIMIENTO

COD: PRO-GH-004

VERSIÓN:001

FECHA: 23/07/2024

PAGINA 3 de 4

1. INTRODUCCIÓN

En este documento se encuentra el desarrollo de la ruta de conocimiento, que incluye la creación de un repositorio de información en donde se pueda centralizar la recopilación, el almacenamiento y consulta de conocimiento dentro de la organización, incluyendo la metodología, los plazos, los responsables.

Adicionalmente, se entregan sugerencias metodológicas y prácticas para mejorar la experiencia de quien aplique los pasos planteados.

2. OBJETIVO

Establecer la metodología y responsables para la recopilación y el almacenamiento de la información obtenida en los proyectos y en las sesiones de transferencia del conocimiento dentro de la organización, dirigido a los colaboradores técnicos sean directos o eventuales, con el fin de contribuir al mejoramiento de la operatividad y desarrollo personal y profesional permanente de acuerdo con las necesidades específicas de la compañía.

3. ALCANCE

El presente procedimiento cubre las necesidades de centralizar la información obtenida por los consultores técnicos en los proyectos y en las sesiones de transferencia del conocimiento.

4. RESPONSABLE

Quienes garantizan la aplicación del presente procedimiento y su uso adecuado son:

- **Gerente de Proyectos:** Responsable de supervisar el proceso de recopilación y almacenamiento de los documentos de cada proyecto y del conocimiento en general.
- **Equipo de Proyectos:** Responsables de recopilar y documentar el conocimiento adquirido durante el proceso de transferencia o en cada proyecto.
- **Administrador de SharePoint "Banco de conocimiento":** Responsable del mantenimiento de la "ruta del conocimiento" en Microsoft SharePoint.

5. PROCEDIMIENTO

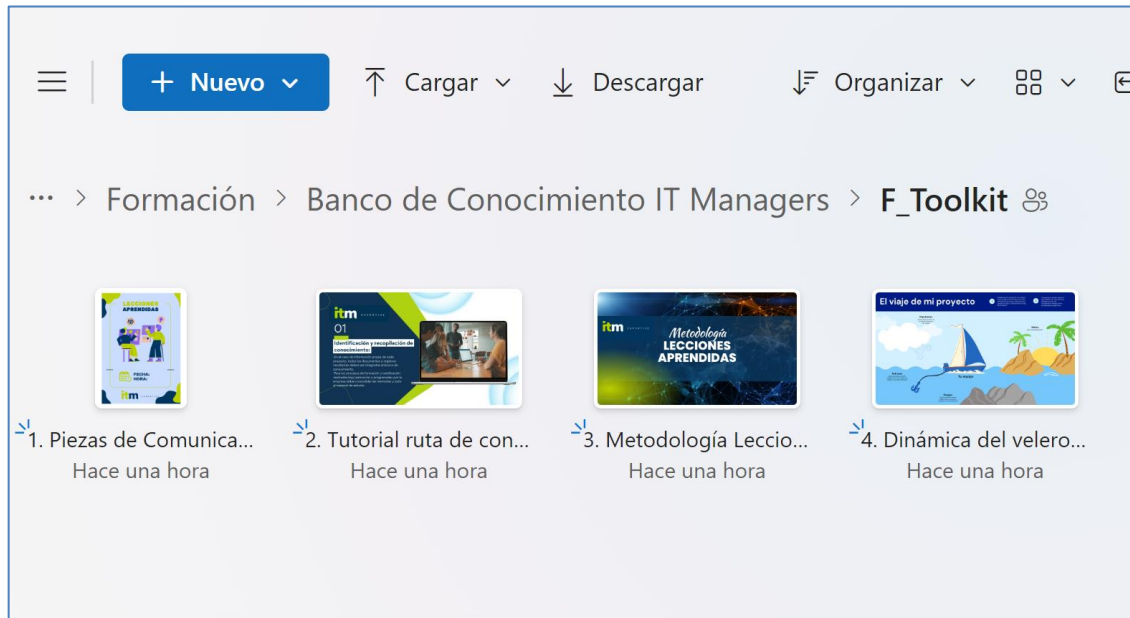
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
Identificación y recopilación de conocimiento: • En el caso de información propia de cada proyecto, todos los documentos y registros resultantes deben ser integrados al banco de conocimiento. • Para los procesos de formación y certificación realizados bajo patrocinio o programadas por la empresa deben	Colaboradores HR Business Partner CEO PM	Carpeta y documentos en el banco de conocimiento

	PROCEDIMIENTO PARA RECOPIRAR Y ALMACENAR EL CONOCIMIENTO	COD: PRO-GH-004
		VERSIÓN:001
		FECHA: 23/07/2024
		PAGINA 4 de 4

consolidar las memorias y todo el material de estudio. El proceso de transferencia del conocimiento tendrá diferentes metodologías y en cada una de ellas se debe generar un resultado que pueda ser almacenado y compartido, sea en video, texto, imagen, entre otros.		
Documentación del conocimiento: Para garantizar que el conocimiento sea documentado, se requiere que siempre se realice la grabación de las sesiones de formación y transferencia de conocimiento.	Colaboradores HR Business Partner CEO PM	Documentos y videos resultantes de las sesiones
Ruta del Conocimiento: Una vez recopilada o identificada la información se debe crear o solicitar la creación de la carpeta correspondiente en el banco de conocimiento. https://itmanagerslicense.sharepoint.com/sites/ITMANAGERS Se debe mantener un orden, la información subida debe estar organizada por tema, capítulos, fechas o como se considere entendible para una adecuada consulta.	Colaboradores HR Business Partner CEO PM	Carpeta y documentos en el banco de conocimiento
Socialización: Por medio del Kit de Cultura, se pueden utilizar las plantillas para informar por correo electrónico o chat a todos los colaboradores para quienes sea de interés el conocimiento agregado. Este comunicado deberá detallar que se trata de un nuevo conocimiento y si es posible dar algo de contexto.	Colaboradores HR Business Partner CEO PM	Comunicaciones compartidas

Anexo_F_Toolkit

Vista del contenido: Carpeta Toolkit en el banco de conocimiento de IT Managers SAS



Piezas de Comunicación



Tutorial en video: Ruta del conocimiento

Link: <https://youtu.be/RbKW0nYbtmg>



Metodología de Lecciones Aprendidas

INSTRUCCIONES

Introducir a los participantes en el objetivo de la sesión de lecciones aprendidas.

Explicar la metodología y cómo se estructurará la información a nivel visual y del informe que se va a generar.

Si la sesión tiene varios temas o temas a tratar, se puede crear un tablero por separado por tema, asignar un color al texto para diferenciarlos o crear un tablero especial con columnas o filas independientes.

Nota: Posterior a la sesión se debe estructurar un informe con las intervenciones de los participantes de acuerdo con la estructura del ejercicio. En continuidad del proyecto, generar un plan atómico con las acciones de mejora sugeridas.

TABLERO

¿Qué hicimos bien?

¿Qué se debería seguir haciendo?

¿Qué se debería hacer?

¿Cómo lo haremos?

HERRAMIENTAS

Se pueden usar herramientas colaborativas como:

<https://miro.com/es/>

<https://podiat.com/>

<https://www.canva.com/>

Power Point

<https://disaboardz.com/>

MUCHAS GRACIAS

Dinámica del Velero

El viaje de mi proyecto

1

Imagina que tu proyecto es un barco que navega hacia las islas, las cuales simbolizan tus metas. ¿Qué factores pueden ayudar u obstaculizar el viaje de tu barco?

2

Comparte tu opinión sobre lo que podrían ser esos factores añadiendo una nota autodirigida debajo de los encabezados respectivos.

Impulsores
¿Qué podría ayudar a tu proyecto a moverse más rápido?

Retrasos
¿Qué obstáculos podrían ocasionar que tu proyecto se retrase y no arribe a tiempo?

Riesgos
¿Qué problemas podrían impedir que tu proyecto navegue sin contratiempos?

Tu equipo

Metas
¿Qué quieres alcanzar?

Socialización Estrategia de Transferencia del Conocimiento

itm EXPERTISE

Estrategia: Transferencia de conocimiento

2024

¿Cómo lo vamos a hacer?

Descripción

1. Aseguremos la transferencia de conocimiento
1 hora sincrónica
2. Formador de Formadores
2 horas sincrónicas
3. Metodologías y medios
1 hora sincrónica

Consultores Senior: realiza las sesiones de formación en la metodología y uso de los procedimientos de transferencia de conocimiento organizacional.

Formadores: Prepara y realiza las sesiones de formación técnica, modera las sesiones de lecciones aprendidas.

Usuarios: Consultores internos o externos que requieran adquirir los conocimientos.

itm EXPERTISE

Banco de conocimiento

- Ubicación: <https://itmanager.slicense.sharepoint.com/sites/ITMANAGERS>

itm EXPERTISE

Plan de capacitación

- Se incluyen las sesiones relacionadas con la transferencia del conocimiento, temas operativos.

Fecha	Temática	Formador	Formados	Horas	Modalidad	Estado
2024-01-15	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-01-22	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-01-29	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-02-05	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-02-12	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-02-19	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-02-26	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-03-05	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-03-12	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-03-19	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-03-26	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-04-02	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-04-09	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-04-16	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-04-23	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-04-30	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-05-07	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-05-14	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-05-21	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-05-28	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-06-04	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-06-11	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-06-18	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-06-25	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-07-02	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-07-09	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-07-16	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-07-23	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-07-30	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-08-06	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-08-13	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-08-20	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-08-27	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-09-03	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-09-10	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-09-17	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-09-24	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-10-01	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-10-08	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-10-15	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-10-22	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-10-29	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-11-05	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-11-12	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-11-19	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-11-26	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-12-03	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-12-10	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-12-17	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado
2024-12-24	Metodologías y medios	Consultor Senior	Formadores	1	Sincrónica	Completado
2024-12-31	Transferencia de conocimiento	Consultor Senior	Formadores	2	Sincrónica	Completado

itm EXPERTISE

Procedimientos

PROCEDIMIENTO PARA RECOPILAR Y ALMACENAR EL CONOCIMIENTO

Establece la metodología y responsables para la recopilación y el almacenamiento de la información obtenida en los proyectos y en las sesiones de transferencia del conocimiento dentro de la organización.

Ruta de conocimiento
Versión 1.0

Conoce cómo ayudar y sacarle provecho

Tutorial ruta de conocimiento

Link: <https://youtu.be/RbkW0nYbmg>

itm EXPERTISE

Piezas de comunicación

Se creó un kit básico con materiales de comunicación para promover la transferencia de conocimiento, la puesta en práctica del Procedimiento de transferencia de conocimiento, el uso del Banco de Conocimientos, la realización de sesiones de equipo y de lecciones aprendidas.

LECCIONES APRENDIDAS
FECHA: / /
FECHA: / /

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO
FECHA: / /
FECHA: / /

BANCO DE CONOCIMIENTOS
FECHA: / /
FECHA: / /

itm EXPERTISE

Presentaciones

Lecciones aprendidas:

Metodología LECCIONES APRENDIDAS

PARTICIPANTES SENIORS

AGENCIA

itm EXPERTISE

Presentaciones

Buenas prácticas

El viaje de mi proyecto

itm EXPERTISE

Anexo_H_Asistencia

1. Resumen						
Título de la reunión	Socialización Procedimiento de Transferencia de Conocimiento					
Participantes que asistieron	7					
Hora de inicio	8/21/24, 8:58:55 AM					
Hora de finalización	8/21/24, 9:40:14 AM					
Duración de la reunión	41 min 18 s					
Tiempo medio de asistencia	34 min 39 s					
2. Participantes						
Nombre	Primera entrada	Última salida	Duración de	Correo elect	Id. de partici	Rol
Gisselle Vergara	8/21/24, 9:00:11 AM	8/21/24, 9:40:08 AM	39 min 56 s	gvergara@iti	gvergara@iti	Organizador
Henry Puentes Medina	8/21/24, 8:58:57 AM	8/21/24, 9:40:14 AM	41 min 16 s	henry.puent	henry.puent	Moderador
Iván Arévalo	8/21/24, 9:00:25 AM	8/21/24, 9:40:12 AM	39 min 46 s	iarevalo@itr	iarevalo@itr	Moderador
Andres Garcia Sarmiento	8/21/24, 9:03:15 AM	8/21/24, 9:40:07 AM	36 min 51 s	agarcia@itm	agarcia@itm	Moderador
Cristian Silva	8/21/24, 9:10:05 AM	8/21/24, 9:40:12 AM	30 min 6 s	cristian.silva	cristian.silva	Moderador
Carolina Montes	8/21/24, 9:10:28 AM	8/21/24, 9:40:02 AM	29 min 34 s	carolinam@i	carolinam@i	Moderador
Manuel Antonio Castro	8/21/24, 9:15:03 AM	8/21/24, 9:40:09 AM	25 min 6 s	manuel.casti	manuel.casti	Moderador
3. Actividades de la reunión						
Nombre	Hora de entrada	Hora de salida	Duración	Correo elect	Rol	
Gisselle Vergara	8/21/24, 9:00:11 AM	8/21/24, 9:40:08 AM	39 min 56 s	gvergara@iti	Organizador	
Henry Puentes Medina	8/21/24, 8:58:57 AM	8/21/24, 9:40:14 AM	41 min 16 s	henry.puent	Moderador	
Iván Arévalo	8/21/24, 9:00:25 AM	8/21/24, 9:40:12 AM	39 min 46 s	iarevalo@itr	Moderador	
Andres Garcia Sarmiento	8/21/24, 9:03:15 AM	8/21/24, 9:40:07 AM	36 min 51 s	agarcia@itm	Moderador	
Cristian Silva	8/21/24, 9:10:05 AM	8/21/24, 9:40:12 AM	30 min 6 s	cristian.silva	Moderador	
Carolina Montes	8/21/24, 9:10:28 AM	8/21/24, 9:40:02 AM	29 min 34 s	carolinam@i	Moderador	
Manuel Antonio Castro	8/21/24, 9:15:03 AM	8/21/24, 9:40:09 AM	25 min 6 s	manuel.casti	Moderador	

Anexo_I_-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 01



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: lunes 22 de enero 2024 / 2:00pm	Fecha/Hora final: lunes 22 de enero 2024 / 3:00pm
Lugar de la reunión: Calle 98 No 9 – 03 OF 702	Empresa: IT MANAGERS S.A.S
Proyecto: Transferencia de conocimiento técnico	Número de contrato: 20240119020242
Responsable del proyecto en la empresa: Gustavo González CEO Gerencia General	Consultores: Gisselle Vergara Holguín Nasli Tatiana Orjuela Montañez Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS¹

Tema: Presentación de la propuesta a la Gerencia de IT MANAGERS SAS

Durante esta sesión, se reforzó con el CEO Gustavo González la necesidad de recopilar la información relacionada con las consultorías realizadas. Según su concepto, si esta información estuviese disponible en una biblioteca virtual o física, se ahorrarían recursos y, además, el personal estaría constantemente capacitado en los proyectos que la empresa ha puesto en marcha anteriormente. Además, se expresó la necesidad de registrar los resultados positivos y negativos de cada proyecto para evitar repetir los mismos errores y retroalimentar al equipo basándonos en la experiencia ganada en los proyectos realizados hasta la fecha.

Desarrollo:

De acuerdo con el plan de trabajo del se programaron las siguientes actividades.

1. Adquirir una licencia con espacio disponible para almacenar la información.
2. Programar y grabar las sesiones en donde se traten lecciones aprendidas.
3. Designar a dos especialistas para recopilar, armar y subir la información generada en las consultorías realizadas antes de comenzar cada nuevo proyecto. Estas personas serían responsables de convertir la información en un formato estándar y de subirla a

¹Describir dentro del recuadro los temas tratados.



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

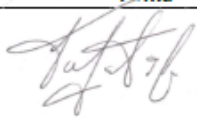
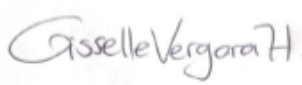
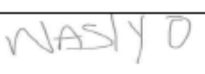
Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

una carpeta de drive, lo que permitiría ahorrar recursos y mantener al personal constantemente capacitado en los proyectos que la empresa ha puesto en marcha anteriormente.

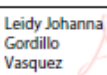
Conforme a los avances realizados se reporta el desarrollo de estas actividades, presentando los siguientes resultados, productos o dificultades en el periodo:

1. Nos enfocamos en la creación de un banco de conocimiento con la información documentada de las consultorías es fundamental para el crecimiento y la eficacia de la empresa.
2. Actualmente, nos enfrentamos a la dificultad de no contar con información documentada sobre las consultorías y cierre de proyectos previos. Por esta razón, hemos priorizado la recopilación de nueva información y la búsqueda exhaustiva de registros previamente plasmados, con el fin de contar con una base sólida de datos que nos permita mejorar nuestros procesos y tomar decisiones informadas en el futuro.
3. Se identifica la necesidad de generar el procedimiento para transferir el conocimiento.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL²

Nombre	Cargo o rol	Firma
Gustavo González	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Gisselle Vergara Holguín	Consultor #01. Estudiante MGTH	
Nasli Tatiana Orjuela Montañez	Consultor #02. Estudiante MGTH	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Leidy Johanna Gordillo Vasquez	Director del proyecto de consultoría	 Firmado digitalmente por Leidy Johanna Gordillo Vasquez Fecha: 2024.08.21 19:55:39 -0500

² Firman los asistentes al seguimiento gerencial.

Anexo_J_F3-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 02



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Agosto 22 de 2024 / 8:00 a.m.	Fecha/Hora final: Agosto 22 de 2024 / 9:00 a.m.
Lugar de la reunión: Calle 98 No 9 – 03 OF 702	Empresa: IT MANAGERS S.A.S
Proyecto: Transferencia de conocimiento técnico	Número de contrato: 20240119020242
Responsable del proyecto en la empresa: Gustavo González CEO Gerencia General	Consultores: Gisselle Vergara Holguín Nasli Tatiana Orjuela Montañez Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS¹*Tema: Cierre de Proyecto de Consultoría*

Se presentaron los entregables realizados que cumplen con los objetivos establecidos, destacando la innovación en consultoría y el cumplimiento de las especificaciones del proyecto.

De acuerdo con el plan de trabajo quedan pendientes las siguientes actividades por desarrollar y así mismo generar los respectivos documentos o entregables:

1. Matriz FODA Se realizó una matriz FODA que identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Este análisis fue fundamental para el diagnóstico y el planteamiento de objetivos. Participaron la Gerencia General, el BP de Recursos Humanos, dos consultores técnicos de IT Managers y el equipo de consultores.
2. Informe de Resultados: Cuestionario Honey-Alonso (CHAEA) Se utilizó el cuestionario de estilos de aprendizaje para identificar los estilos de los consultores, lo que permitió definir acciones recomendadas para mejorar la transferencia de conocimiento. Se anexa el documento con los resultados y recomendaciones.

¹Describir dentro del recuadro los temas tratados.



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

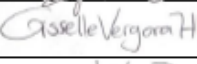
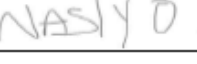
Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

3. Informe de Resultados: Cuestionario de Comunicación y Aprendizaje. Se presentó el informe de resultados del cuestionario que permitió conocer mejor a los colaboradores y su relación con las herramientas de transferencia de conocimiento.
4. Plan de Formación 2024. Se revisó y actualizó el plan de formación para incluir capacitaciones necesarias para la transferencia de conocimiento.
5. Procedimiento de Transferencia de Conocimiento Se presentó el desarrollo del plan de transferencia de conocimiento, incluyendo metodología, plazos y responsables.
6. Proceso para Recopilar y Almacenar el Conocimiento. Se socializó un documento con el procedimiento para la recopilación de información relacionada con proyectos y certificaciones.
7. Kit de Cultura. Se creó un kit básico con materiales de comunicación para promover la transferencia de conocimiento y la realización de sesiones de equipo.

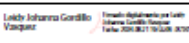
Cierre de la Consultoría: Se confirma que todos los entregables han sido completados y aceptados por los interesados. Se discuten los próximos pasos y se acuerda la formalización del cierre del proyecto.

Conclusiones y Agradecimientos: Se agradece a todos los participantes por su colaboración y esfuerzo durante el proyecto. Se destaca la importancia de los entregables para el futuro de la organización.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL²

Nombre	Cargo o rol	Firma
Gustavo González	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Gisselle Vergara Holguín	Consultor #01. Estudiante MGTH	
Nasli Tatiana Orjuela Montañez	Consultor #02. Estudiante MGTH	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Leidy Johanna Gordillo Vasquez	Director del proyecto de consultoría.	 Leidy Johanna Gordillo Vasquez Firma: 2024/02/19 10:28:30

² Firman los asistentes al seguimiento gerencial.