



SIGNOS-Investigación en Sistemas de  
Gestión

ISSN: 2145-1389

revistasignos@usantotomas.edu.co

Universidad Santo Tomás

Colombia

Martínez Cortés, Luz Esperanza; Escobar Rodríguez, Luis Alberto  
Desconocimiento relacional y frustración: impedimentos del capital intelectual y la cultura  
del mejoramiento continuo organizacional en la SDIS  
SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, vol. 5, núm. 2, 2013, pp. 57-69  
Universidad Santo Tomás  
Bogotá D.C., Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560458745005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Desconocimiento relacional y frustración: impedimentos del capital intelectual y la cultura del mejoramiento continuo organizacional en la SDIS\*

Relational disregard and frustration: intellectual capital and the culture of the organizational continuous improvement impediments at the SDIS

Recibido: 26 de marzo de 2013  
Revisado: 17 de junio de 2013  
Aceptado: 09 de septiembre de 2013

*Luz Esperanza Martínez Cortés\*\**

*Luis Alberto Escobar Rodríguez\*\*\**

## RESUMEN

Este artículo describe el imaginario identificado en la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá (SDIS) frente al proceso de gestión del conocimiento organizacional, en particular a la apropiación del

conocimiento derivado del proceso de implementación de su sistema integrado de gestión. El estudio se aborda desde la teoría de creación del conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi, y se apoya en los métodos de transformación de conocimiento y valoración de intangibles aplicados por la Institución:

---

\* Artículo de investigación.

\*\* Correspondencia: Luz Esperanza Martínez Cortés. Abogada, especialista en Derecho Público y Derecho Administrativo. Correspondencia: luzemartco@hotmail.com

\*\*\* Luis Alberto Escobar Rodríguez. Ingeniero Metalúrgico. Especialista en Soldadura. Correo electrónico: albert\_escobar@hotmail.com, Albertoescobar535@yahoo.com

“acción-participación”, de Fals Borda y “*balanced score card*” de Kaplan y Norton. Sus resultados permiten formular lineamientos para una adecuada transformación del capital humano en capital intelectual en provecho de sus grupos de interés.

**Palabras clave:** servicio social, sistema integrado de gestión, gestión del conocimiento.

## ABSTRACT

This article describes the imaginary one identified into the Distrital Secretariat of Social Integration of Bogota – SDIS, with regards the process of management of the organizational knowledge and in particular to the appropriation of the knowledge derived from the process of Implementation of its Integrated System of Management. The study is approached theoretically from the Theory of Creation of the Organizational Knowledge of Nonaka and Takeuchi and leans in the methods of transformation of knowledge and valuation of intangibles applied by the institution: Action - Participation of Fals Borda and Balanced Score Card of Kaplan and Norton. Their results allow to formulate guideliness for a suitable transformation of the Human Capital in Intellectual Capital in benefit of their groups of interest.

**Keywords:** Social service, integrated management system, knowledge management.

## INTRODUCCIÓN

Aunque la norma NTCGP1000:2009 suministra al sector público recursos para la gestión en el interior de sus organizaciones adscritas, la obligatoriedad de la Ley 872 de 2003 impone al sector, en este caso a la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá

(SDIS), tareas tendientes a la implementación de sistemas integrados de gestión. Es necesario, no obstante, abrir el análisis frente a la apropiación del conocimiento institucional en la temática focalizada en el proceso de gestión del conocimiento y, en particular, en lo que respecta a la transformación del capital humano en capital intelectual organizacional a partir del reconocimiento del conocimiento tácito de cada uno de los colaboradores de la organización. Lo anterior se requiere en respuesta al actual proceso de fortalecimiento de estrategias institucionales conforme el objeto y propósito del Nuevo Plan Distrital de Desarrollo, que reconoce al capital humano e intelectual presente en el sector público y que materializa el propósito último de la política pública: su despliegue y operativización por medio de propuestas innovadoras de bienestar de la ciudadanía distrital, sujeto de la prestación de servicios sociales, que responden a la dinámica institucional y a la problemática territorial sujeto de intervención, distribuida en veinte localidades para el caso de la SDIS. Es de este modo como la cultura organizacional se caracteriza, entre otros aspectos, por procesos de transformación de conocimiento, que sumados a la identificación de reales instrumentos para la sensibilización, construcción e implementación de sistemas integrados de gestión, permiten el reconocimiento y la transformación del conocimiento, su apropiación y, en consecuencia, el posicionamiento institucional y el mejoramiento continuo de sus procesos, en dirección a la prestación de servicios sociales con calidad, equidad e igualdad.

Aunado a lo anteriormente expuesto, es pertinente anotar algunas de las investigaciones realizadas alrededor de la gestión del conocimiento, en particular a las relacionadas con la transformación del capital humano en intelectual para el mantenimiento y la conservación del conocimiento en bienestar de los *stakeholders* y en provecho de la productividad, la generación de ventajas competitivas y la innovación. Entre ellas se encuentra

la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional Nacional, realizada por el Departamento Nacional de Estadística (DANE 2010<sup>1</sup>), cuyos resultados establecen las bondades de la implementación de las normas de gestión de calidad para el desempeño y el ambiente laboral en el sector público colombiano. Además en su publicación *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*, la Asociación de Gestión Humana, frente a la interacción entre los procesos de gestión del talento humano y el proceso de gestión del conocimiento, señala lo siguiente:

Las relaciones entre las partes del sistema, el modelo de gestión humana y el nivel corporativo no son de carácter jerárquico, pues si bien este último es el marco de acción que le da soporte al modelo, entre ellos existe un proceso de interacción, dado que la gestión humana no puede ser sólo de un ejecutor de políticas, debe retroalimentar la filosofía de la empresa, apoyar la formulación y reformulación estratégica, coadyuvar a la construcción de una cultura organizacional y del capital tecnológico<sup>2</sup>.

Igualmente, la Academia se suma al interés por la gestión del conocimiento mediante investigaciones relacionadas con la aplicabilidad de recursos para la gestión<sup>3</sup>, identificación y fortalecimiento<sup>4</sup> del capital

intelectual, la medición de capital intelectual en organizaciones<sup>5</sup> y Pymes<sup>6</sup>; así como en el acercamiento a los modelos teóricos para la medición de capital intelectual aplicados a las pequeñas empresas en Colombia<sup>7</sup>, el proceso de auditoría del capital intelectual en una organización<sup>8</sup> y la gestión del conocimiento e innovación en la Empresa de Teléfonos de Bogotá (ETB)<sup>9</sup>.

El presente artículo describe el significado que los representantes de la SDIS le asignan a la gestión del conocimiento en su organización, a partir de la interacción entre las variables que confluyen en la teoría de creación de conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi<sup>10</sup>, el método de acción-participación de Orlando Fals Borda<sup>11</sup> y el cuadro de mando integral de

- 1 DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional Nacional 2010 (en línea). Consultado el 2 de junio de 2011. Disponible en Internet: [http://www.dane.gov.co/daneweb\\_V09/index.php?option=com\\_content&view=article&id=116&Itemid=113](http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=116&Itemid=113)
- 2 CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio, NARANJO, V., Julia, ÁLVAREZ G. Claudia. *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. Una aproximación al estado del arte. Bogotá: Luna Libros, 2010, p.15.
- 3 BECERRA MILLÁN, Carlos Andrés. Plan estratégico para la gestión de capital intelectual, como base para la creación de gestión de conocimiento. Trabajo de grado. Comunicador Social. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2007. [Recurso electrónico].
- 4 RINCÓN GARAY, Catalina. Aplicación de un modelo de medición de capital intelectual en el departamento técnico de Asohfrucol. Trabajo de grado. Contadora Pública. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2008. [Recurso electrónico].

- 5 ESCOBAR MEJÍA, Andrea. Manos a la obra: Propuesta de gestión del conocimiento basada en la identificación y fortalecimiento del capital intelectual en la Fundación *Best Buddies* Colombia-Amigos del Alma. Trabajo de grado. Comunicador Social con énfasis en Comunicación Organizacional. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2007. [Recurso electrónico].
- 6 ORTIZ RUIZ, César Mauricio. Medición de capital intelectual en dos pymes. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2009.
- 7 RAMOS CAMPO, Roberto. Desarrollo de un modelo teórico de capital intelectual orientado a las pequeñas y medianas empresas en Colombia. Trabajo de grado. Máster en Administración de Empresas. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2006.
- 8 BELTRÁN, Ana Elvira. Auditoría del capital intelectual. Trabajo de grado. Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Internacional. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 1999.
- 9 TAPIAS PINTO, Óscar Mauricio. La gestión del conocimiento y el capital intelectual como generadores de valor: dos casos de innovación en ETB. Trabajo de grado. Ingeniero Industrial. Bogotá: Universidad de los Andes, 2004.
- 10 NONAKA, I, TAKEUCHI, H. *The Knowledge- Creating Company- How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Bogotá: Libros y Compañía. Oxford University Press, 1995, p. 56-94.
- 11 FALS BORDA, Orlando (coordinador). *Participación popular. Retos del futuro*. En: Congreso Mundial de Convergencia en Investigación Participativa 97 (1998). Bogotá: ICFES, IEPRI, COLCIENCIAS.

Kaplan y Norton<sup>12</sup>, estos dos últimos con el objeto de construir y aplicar instrumentos para la recolección y el análisis de información primaria y secundaria, cuya triangulación permite la descripción de un diagnóstico institucional tendiente a diseñar lineamientos que permitan una adecuada transformación del capital humano en capital intelectual respecto de la implementación de un sistema integrado de gestión, lo cual permite aproximarse a la verificación de tres premisas dentro de la SIDS.

- El proceso de formación del capital humano en intelectual se delimita a procesos de recolección de intereses para la formación, los que son reconocidos por los procesos directivos en casos particulares.
- El conocimiento presente por los directivos y el nivel estratégico pocas veces es interiorizado en algunos territorios locales, especialmente en su nivel operativo.
- El imaginario de las relaciones horizontales es impuesto por el jefe de dependencia y poco reconocido por los equipos, en tanto la cultura organizacional no reconoce dicha realidad.

## METODOLOGÍA

A efecto de describir el conjunto de actividades que permiten la identificación, el levantamiento, la clasificación y el procesamiento de información para su análisis y, en consecuencia, la suma de resultados direccionados a describir el significado que los representantes de la SIDS le asignan a la gestión del conocimiento, es menester señalar las fases que permiten

desembocar en resultados cuya suma confluye en los objetivos propuestos:

### Primera fase

Identificación, compilación y análisis de fuentes de información secundaria. Obedece a la identificación y compilación de los componentes resultado de la planeación estratégica de la SIDS, conformada, entre otros aspectos, por su misión y visión institucional, sus objetivos y retos estratégicos, el mapa de procesos, su política de calidad (hoy día política del sistema integrado de gestión) el plan estratégico, así como también por la caracterización de los procesos de gestión del conocimiento, gestión del talento humano y los procesos misionales liderados por la dirección poblacional. También se incluyen la teoría de la creación del conocimiento organizacional y los métodos aplicados por la Institución, para el caso, el método acción-participación y el recurso del cuadro de mando integral, cuya triangulación permite la identificación de variables abordadas en esta investigación.

### Segunda fase

Identificación del universo y la muestra representativa, en la que el universo lo conforman cerca de 5640 servidores públicos de la SIDS, en tanto que la muestra para la aplicación de la encuesta corresponde a 166 servidores públicos operativos en las subdirecciones locales para la Integración Social, prestadores de servicios en las líneas de infancia, juventud, vejez, adultez y familia, incluyendo a cuatro representantes de las direcciones poblacional y territorial, la jefatura de Talento Humano y las subdirecciones locales.

### Tercera fase

Aplicación, recolección, sistematización y análisis de la información recolectada mediante la aplicación de un instrumento para recoger información primaria,

12 KAPLAN, Robert, NORTON, David P. The Balanced Score Card. 1.ª edición. Barcelona. España: Ediciones Gestión 2000, 1997. 321 p.

en forma de una encuesta. Sus resultados permiten la construcción del diagnóstico institucional.

### Cuarta fase

Compilación y análisis de resultados, la cual recopiló los resultados de las fases anteriores mediante la triangulación, con el objeto de describir el proceso de gestión del conocimiento liderado por la Dirección Poblacional a partir de la implementación de la política de calidad en la SDIS, así como la construcción de nuevos significados y lineamientos para la gestión del conocimiento.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La implantación y consecución de recursos es todavía incipiente en la SDIS. Las directrices de la teoría de creación del conocimiento organizacional y sus formas básicas de conversión, así como el cuadro de mando integral (*Balance Score Card*) y el método de acción participativa pueden considerarse como recursos fundamentales para la transformación del capital humano en intelectual, enmarcados en los sistemas de gestión de calidad y apoyados en procesos de planeación y direccionamiento estratégico, así como también la gestión por procesos, la gestión integral del conocimiento y el mejoramiento continuo, apoyados en la cultura organizacional, componente motor de la SDIS.

Actualmente la SDIS despliega sus actividades en veinte territorios locales, conforme la división político-administrativa de Bogotá. No obstante, y para el caso particular de la presente investigación, se aplican encuestas en ocho de las diecinueve subdirecciones locales, conforme a la demanda poblacional, a 166 servidores públicos (tabla 1).

**Tabla 1.** Distribución político-administrativa de la SDIS

Localidades	Subdirección local para la integración social	Localidad sede
Usme	SLIS Usme-Sumapaz	Usme
Sumapaz	SLIS Usme-Sumapaz	Usme
Puente Aranda	SLIS Puente Aranda-Antonio Nariño	Antonio Nariño
Antonio Nariño	SLIS Puente Aranda-Antonio Nariño	Antonio Nariño
Barrios Unidos	SLIS Barrios Unidos-Teusaquillo*	Barrios Unidos
Teusaquillo	SLIS Barrios Unidos-Teusaquillo*	Teusaquillo
Santa Fe	SLIS Santa Fe-Candelaria	Candelaria
Candelaria	SLIS Santa Fe-Candelaria	Candelaria

Fuente: territorios locales. Elaboración: Equipo de analistas de la investigación.

\*Subdirecciones actualmente separadas.

En este orden, y producto de la aplicación de la encuesta a los equipos que hacen parte de los cinco ciclos vitales presentes en la SDIS (infancia, juventud, adultez, vejez y familia) en cada subdirección local, pudieron identificarse las siguientes variables objeto de análisis y descripción:

- **Talento humano vs. territorio y ciclo vital:** Se observa que el talento humano en el territorio se encuentra directamente relacionado con la estrategia de la directiva y, en consecuencia, de la administración distrital, la que vela por fortalecer los programas ofrecidos a la primera infancia.

**Tabla 2.** Presencia de talento humano en el territorio por ciclo vital

Grupo	Frecuencia	Porcentaje
Infancia	58	34,9
Familia	13	7,8
Juventud	10	6,0
Adultez y habitante de calle	21	12,7
Vejez	36	21,7
Otros	16	9,6
NS/NR	12	7,2
Total	166	100,0

Fuente: territorios locales. Elaboración: equipo de analistas de la investigación.

- **Género y edad:** En respuesta a la representatividad en la atención conforme género y ciclo de vida, la población de la muestra se caracteriza por ser en su mayoría mujeres entre 31 y 40 años, lo cual permite deducir una relación inversa entre la población joven vinculada a la SDIS y la población mayor.
- **Conservación del conocimiento:** El 14,46 % correspondiente a funcionarios de mayor antigüedad y experiencia, los cuales superan veinte años de encontrarse vinculados, no demostraron apropiación social ni conversión del conocimiento, en comparación con el 51,20 % concerniente al personal vinculado a la Institución desde hace cinco (5) años o menos (tabla 3).
- **Inducción:** Respecto a la relación inducción vs. empalme a los servidores públicos de la SDIS en los territorios, el 49,4 % manifiesta no haber sido sujeto de la anterior, frente al 48,8 % que

manifiestan lo contrario, lo cual permite concluir la evolución del proceso de gestión de talento humano institucional, sin que con ello se pretenda ratificar que el ejercicio se realiza equitativamente a funcionarios y contratistas.

**Tabla 3.** Experiencia/Vinculación SLIS/SDIS

Rango	Frecuencia	Porcentaje
0 a 5 años	85	51,20
6 a 10 años	31	18,67
11 a 20 años	12	7,23
21 A 30 años	24	14,46
31 años y más	12	7,23
NS/NR	2,0	1,20
TOTAL	166	100,00

Fuente: territorios locales. Elaboración: equipo de analistas de la investigación.

Ahora bien, es evidente que en Puente Aranda-Antonio Nariño se encuentra el porcentaje más alto de funcionarios que afirma haber recibido inducción (78 %), frente al 22 % que afirma no haberla recibido. Le sigue Ciudad Bolívar con 58 % que respondió afirmativamente, frente al 42,5 % que lo negó. Luego se ubica la localidad de Engativá con 56 % de respuesta positiva frente al 44 % de respuesta negativa. Por su parte, en Los Mártires el 55 % dijo haber recibido la inducción, en tanto que el 45 % manifestó lo contrario. En el caso de Fontibón, el 53 % aseguró haberla recibido, mientras que el 47 % expuso una respuesta contraria. En las localidades de Usaquén, Chapinero, Kennedy y San Cristóbal las respuestas de los encuestados están divididas: 50 % expresa que sí y 50 % que afirma que no; estos, dentro de los más relevantes (tabla 4).

**Tabla 4.** Inducción vs. SLIS

Localidad	Inducción	
	Sí (%)	No (%)
Tunjuelito	44	56
Mártires	55	45
Ciudad Bolívar	58	42
Chapinero	50	50
Suba	33	67
Kennedy	50	50
Usme-Sumapaz	47	53
San Cristóbal	50	50
Puente Aranda-Antonio Nariño	78	22
Engativá	56	44
Fontibón	53	47
Santafé-Candelaria	36	64
Rafael Uribe Uribe	44	56
Usaquén	50	50

Fuente: territorios locales. Elaboración: equipo de analistas de la investigación.

- **Conocimiento, objeto institucional y alcance:**  
De la aplicación de la encuesta se concluye que el 96,4 % de los encuestados manifiesta conocer el propósito institucional y asegura que el desarrollo de sus funciones contribuye al logro del objeto y de los objetivos de la SDIS, lo cual permite concluir el sentido de apropiación correlacional entre el desarrollo de funciones y el objeto institucional.
- **Conocimiento del sistema integrado de gestión (SIG). Exteriorización vs. interiorización:**  
Las preguntas formuladas buscan establecer la

relación entre la socialización y la apropiación del sistema integrado de gestión en la SDIS. Se evidencia que mientras un porcentaje equivalente al 16,9 % de los encuestados afirma haber escuchado en la SDIS sobre el Sistema Integrado de Gestión Institucional, el 1,8 % manifiesta que no y el 81,3 % no responde la pregunta. Lo anterior deja claro que el proceso de apropiación se pierde en el 81,3-% de la población encuestada, quien no responde (tabla 5), lo que se afianza con los procesos exitosos de socialización y exteriorización de temáticas relacionadas con el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad fuera de la institucionalidad. En tanto, el 91,6 % de los encuestados afirma que fuera de la SDIS ha escuchado sobre SIG y temas relacionados, el 8,4 % dice que no.

**Tabla 5.** Conocimiento del SIG en los territorios locales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	28	16,9
No	3	1,8
NS/NR	135	81,3
Total	166	100,0

Fuente: territorios locales. Elaboración: equipo de analistas de la investigación.

La relación abre paso a la posible identificación de vacíos o brechas cuando un porcentaje equivalente al 74,7 % de los encuestados afirma haber recibido capacitación en temas relacionados con el SIG, frente a un 21,1 % que manifiesta no haber sido capacitado y el 4,2 % que no responde la pregunta, lo cual se cierra por el 34,9 % de los funcionarios encuestados que afirma haber comprendido los contenidos, seguido del 11,4 % que expresa no haberlos entendido y el 53,6 % que no responde la pregunta.



**Tabla 6.** Capacitación en temas del SDIS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	58	34,9
No	19	11,4
NS/NR	89	53,6
Total	166	100,0

Fuente: territorios locales. Elaboración: equipo de analistas de la investigación.

No obstante lo anterior, el 88,6 % de la población encuestada considera que su capacitación o formación sí ha contribuido al mejoramiento del desempeño de sus tareas, el 6 % que no y el 5,4 % no responde la pregunta.

Fluctuación directiva / Fluctuación estratégica institucional vs. bienestar. El 74,7 % de las personas encuestadas manifiesta que la estrategia institucional se ha modificado con el cambio de nuevas directivas, considerando el 38,6 % que la estrategia institucional no ha contribuido al mejoramiento de su desempeño, frente al 32,5 % que considera que sí, en tanto el 28,9 % no responde la pregunta. Lo anterior se suma a que el 30,1 % de los encuestados considera que los cambios institucionales por el ingreso de nuevos directivos no han obstaculizado tareas anteriores, frente al 24,1 % que considera que sí. El 45,8 % no responde la pregunta, lo que puede sumarse al proceso de reconocimiento del quiebre de los procesos de sensibilización, socialización, exteriorización e interiorización, consecuencia de las modificaciones de los marcos estratégicos institucionales. Lo anterior, se suma al reconocimiento del imaginario de imposición de cargas laborales, del cual el 31,3 % considera que dichos cambios no le han generado más cargas laborales, mientras que el 24,7 % sí lo considera y el 44 % no responde la pregunta, todo lo cual contribuye al análisis de bienestar laboral.

**Tabla 7.** Fluctuación vs. bienestar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	40	24,1
No	50	30,1
NS/NR	76	45,8
Total	166	100

Fuente: territorios locales. Elaboración: equipo de analistas de la investigación.

**Temáticas estratégicas de formación.** Las siguientes tres preguntas de la encuesta buscan establecer la eficacia institucional en la formación estratégica institucional de sus colaboradores (tabla 8); se destacan la capacitación en servicio al cliente y en planeación estratégica.

**Tabla 8.** Temáticas estratégicas de formación

Temática	Frecuencia	Porcentaje	Jerarquía
Servicio al cliente	107	64,5	1
Planeación estratégica	78	47,0	2
Gestión de la información	73	44,0	3
Talento humano	71	42,8	4
Gestión del conocimiento	59	35,5	5
Bienestar del empleado	55	33,1	6

Fuente: territorios locales. Elaboración: equipo de analistas de la investigación.

**Ciclo de creación del conocimiento organizacional en la SDIS:** Las siguientes cuatro preguntas buscan establecer el proceso de exteriorización, socialización, combinación, externalización, interiorización

y apropiación del conocimiento organizacional a partir del territorio. Se encuentra que los encuestados consideran que las propuestas hechas por ellos (tabla 9) se han visibilizado. En cuanto a la formulación e implementación de políticas, el 29,5 % considera que sí, mientras que el 15,7 % considera que no y el 54,8 % no responde este ítem. En planeación, el 33,1 % responde que sí frente al 12,7 % que responde que no y el 52,4 % no da respuesta a la pregunta. En relación con la capacitación, el 41 % contesta de manera afirmativa, en tanto que el 11,4 % lo hace de manera negativa y 47,6 % no responde. En lo que

respecta al manejo de la información, el 38 % considera que sí frente 11,4 % que manifiesta lo contrario en tanto que el 50,6 % no contesta este ítem. Frente al trabajo en equipo, el 60,2 % expresa que sí, el 4,2 % que no y el 35,5 % no responde. En orientación y servicio, el 48,2 % expone que sí, respuesta que el 5,4 % contradice, en tanto que el 46,4 % no responde. En cuanto a control y seguimiento, el 37,3 % responde afirmativamente, el 12 % negativamente y el 50,6 % no responde. En mejora continua, el 42,2 % considera que sí, el 11,4 % que no y el 46,4 % no contesta el ítem.

**Tabla 9.** Reconocimiento del conocimiento territorial

Estrategia	Sí		No		NS/NR	Total
	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
Formulación e implementación de políticas	49	29,5	26	15,7	54,8	100,0
Planeación	55	33,1	21	12,7	54,2	100,0
Capacitación	68	41,0	19	11,4	47,6	100,0
Manejo de la información	63	38,0	19	11,4	50,6	100,0
Trabajo en equipo	100	60,2	7	4,2	35,5	100,0
Orientación y servicio	80	48,2	9	5,4	46,4	100,0
Control y seguimiento	62	37,3	20	12,0	50,6	100,0
Mejoramiento continuo	70	42,2	19	11,4	46,4	100,0

Fuente: territorios locales. Elaboración: equipo de analistas de la investigación.

El análisis de las preguntas positivas indica que el trabajo en equipo ocupa el primer lugar con 60,2 %, seguido de la orientación y servicio (48,2 %), el mejoramiento continuo (42,2 %) y la capacitación (41 %) entre las más sobresalientes (tabla 10).

**Tabla 10.** Jerarquización reconocimiento estrategias territoriales 1

Estrategia	Sí		Jerarquía
	Frecuencia	%	
Formulación e implementación de políticas	49	29,5	8
Planeación	55	33,1	7
Capacitación	68	41,0	4
Manejo de la información	63	38,0	5
Trabajo en equipo	100	60,2	1
Orientación y servicio	80	48,2	2
Control y seguimiento	62	37,3	6
Mejoramiento continuo	70	42,2	3

Fuente: territorios locales. Elaboración: equipo de analistas de la investigación.

Desde la jerarquización de las personas que responden que no (tabla 11), la formulación e implementación de políticas ocupa el primer lugar con 15,7 %, le siguen la planeación (12,7%), y el control y seguimiento (12 %) entre las más relevantes.

**Tabla 11.** Jerarquización desconocimiento estrategias territoriales 2

Estrategia	No		Jerarquía
	Frecuencia	%	
Formulación e implementación de políticas	26	15,7	1
Planeación	21	12,7	2
Capacitación	19	11,4	4
Manejo de la información	19	11,4	4
Trabajo en equipo	7	4,2	8
Orientación y servicio	9	5,4	7
Control y seguimiento	20	12,0	3
Mejoramiento continuo	19	11,4	4

Fuente: territorios locales. Elaboración: equipo de analistas de la investigación.

## CONCLUSIONES

La triangulación obtenida de la suma de resultados del análisis de los recursos primarios y secundarios enunciados en la investigación permite direccionar y describir el significado que los representantes de la SDIS le asignan a la gestión del conocimiento, con el fin de establecer y diseñar lineamientos que posibiliten una adecuada transformación del capital humano en intelectual respecto de la implementación de su sistema integrado de gestión. Así, su resultado se concluye coherente con el ejercicio pretendido y esbozado en premisas inicialmente descritas, teniendo en cuenta la relevancia de apropiación de la política institucional.

La apropiación de la política comprende, en su fin último institucional, la satisfacción de los beneficiarios, sin advertir la importancia y el desarrollo del colectivo organizacional. Todo esto se visualiza en el marco estratégico institucional, su SIG y sus caracterizaciones. En este orden de ideas, el capital intelectual se ve notablemente afectado en la conversión y en la transición, esta última referida a la secuencia de implementación y al grado de apropiación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad (SIG) establecido por los entes que han asesorado todo el proceso. Por lo tanto, no se visualiza una participación activa y de mejoramiento continuo de todo el personal institucional en el establecimiento de los objetivos estratégicos, liderazgo en los procesos misionales y de apoyo que articulen la dinámica de transformación del potencial humano en capital intelectual y su transversalización, como actualmente lo enuncia el mapa de procesos de la SDIS.

Frente a lo anterior y a los hallazgos obtenidos en el ejercicio y desarrollo de los recursos secundarios (resultados del análisis con el *software* SPSS), se evidencia que el flujo de la planeación e información no apalanca el hilo conductual entre las líneas poblacionales y los territorios, todo ello debido a cierto grado de discriminación y fortalecimiento de la cobertura de capacitaciones y cursos de formación entre el personal de planta y el personal contratista, insuficiencia y desconocimiento del manejo y apropiación de los conceptos, principios, objetivos y metas estratégicas. A esto se suma el cambio y traslado del personal de un territorio a otro con otras funciones, debido a una activa politización de la entidad, lo que lleva a sesgar el ejercicio de apropiación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad como plataforma del reconocimiento del capital humano, y la necesidad de transformarlo en capital intelectual.

El imaginario directivo misional y administrativo comprende el proceso de gestión del conocimiento soportado en el Sistema Integrado de Gestión de Calidad Institucional. Contrario *sensu*, entiéndase la sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión de Calidad Institucional y, en consecuencia, del reconocimiento de sus capitales e igualmente la presencia de la brecha entre la comprensión del ciclo para la transformación del capital humano por parte del nivel operativo territorial, basado en relaciones horizontales entre colaboradores del mismo nivel, direccionadas por un líder, frente a la percepción dual de relaciones en red, cuya línea para la gestión no es clara, mezclando la percepción de la verticalidad frente a la horizontalidad para la construcción de nuevos conocimientos.

## RECOMENDACIONES

Es menester revisar y analizar el actual proceso de gestión del conocimiento en la SDIS, así como los elementos que lo componen, a fin de reconocer todos y cada uno de los ejercicios que se han construido en los niveles directivo, estratégico y territorial. Lo anterior implica el reconocimiento y la construcción de verdaderos procesos de gestión participativa direccionada al mantenimiento, el fortalecimiento y la conservación del conocimiento y, en consecuencia, a la revisualización de su cultura organizacional.

Se sugiere la práctica conjunta de matrices sugeridas para la validación y medición de la gestión del conocimiento en la SDIS, ambas basadas en las teorías organizacionales para la gestión del conocimiento y recomendadas en esta investigación. La primera matriz cruzada toma en consideración los lineamientos de los recursos primarios institucionales frente a los niveles de conversión en la espiral de la gestión del conocimiento. La

segunda establece los recursos primarios institucionales frente a las teorías de creación del conocimiento organizacional enunciadas por Nonaka y Takeuchi, Fals Borda y Norton y Kaplan, pero con el ingrediente que establece y recomienda una serie de indicadores generales que desde todas las ópticas permiten no solo medir y entender el grado de conversión del conocimiento institucional, sino también el nivel de implementación y apropiación del SIG en función de la mejora continua, la innovación, la productividad, la rentabilidad y el bienestar en la SDIS.

Es importante que la SDIS promueva, vincule y aplique adecuadamente la estrategia institucional al desarrollo y la conversión del capital humano en capital intelectual, para generar y consolidar la cultura de la gestión del conocimiento organizacional. Solo de esta manera será posible la innovación, rentabilidad e igualdad de oportunidades en el ejercicio de la función pública, en procura de sociedades dirigidas al éxito y la excelencia.

## REFERENCIAS

- BECERRA MILLÁN, Carlos Andrés. Plan estratégico para la gestión de capital intelectual, como base para la creación de gestión de conocimiento. Trabajo de grado. Comunicador Social. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2007. [Recurso electrónico].
- BELTRÁN, Ana Elvira, Auditoria del capital intelectual. Trabajo de grado. Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoria Internacional. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 1999.
- CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio, NARANJO V., Julia, ÁLVAREZ G., Claudia. Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte. Bogotá: Luna Libros, 2010.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional Nacional 2010. Disponible en Internet: [http://www.dane.gov.co/daneweb\\_V09/index.php?option=com\\_content&view=article&id=116&Itemid=113](http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=116&Itemid=113)
- ESCOBAR MEJÍA Andrea, Manos a la obra: Propuesta de gestión del conocimiento basada en la identificación y fortalecimiento del capital intelectual en la Fundación *Best Buddies* Colombia-Amigos del Alma. Trabajo de grado. Comunicador Social. Bogotá: Universidad Javeriana, 2007. [Medio magnético disponible en la Hemeroteca de la Universidad Javeriana].
- FALS BORDA, Orlando (coordinador). Participación popular. Retos del futuro. En: Congreso Mundial de Convergencia en Investigación Participativa 97 (1998). Bogotá: ICFES, IEPRI, COLCIENCIAS.
- KAPLAN, Robert, NORTON, David P. The Balance Score Card. 1.<sup>a</sup> edición. Barcelona, España: Ediciones Gestión, 2000, 1997. 321 p.
- NONAKA, I, TAKEUCHI, H. The Knowledge -Creating Company- How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University. Press, 1995.
- ORTIZ RUIZ, César Mauricio. Medición de capital intelectual en dos pymes. Trabajo de grado (Especialista en Gerencia). Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2009.
- RAMOS CAMPO, Roberto. Desarrollo de un modelo teórico de capital intelectual orientado a las pequeñas y medianas empresas en Colombia. Trabajo de grado (Máster en Administración de Empresas). Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2006.
- RINCÓN GARAY, Catalina, Aplicación de un modelo de medición de capital intelectual en el departamento técnico de Asohofrucol. Trabajo de grado (Contadora Pública). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2008. [Recurso electrónico].
- SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Objetivos, funciones, mapa de procesos, caracterización del proceso de talento humano, y Documento técnico de servicios sociales. En: Sistema de Gestión de Calidad (en línea). Disponible en Internet: (<http://www.integración-social.gov.co>).