



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Letras y Ciencias Humanas

**Escuela Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la
Información**

Identificación de buenas prácticas de gestión del conocimiento en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace)

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Bibliotecología
y Ciencias de la Información**

AUTOR

Diana Rosarella ZAPATA PRATTO

ASESOR

Dra. Elizabeth HUISA VERIA

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Zapata, D. (2024). *Identificación de buenas prácticas de gestión del conocimiento en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace)*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Diana Rosarella Zapata Pratto
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09673254
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0008-4896-4040
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Elizabeth Huisa Veria
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09779795
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2322-6868
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Martín Alonso Estrada Cuzcano
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08435943
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	César Rodolfo Arriaga Herrera
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07630273
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Verónica Lisa Alvarado Bonhote
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07816765
Miembro del jurado 3	
Nombres y apellidos	Elizabeth Huisa Veria
Tipo de documento	DNI

Número de documento de identidad	09779795
Datos de investigación	
Línea de investigación	E.3.3.4. Gestión de la Información y del Conocimiento
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: San Isidro Calle: Av. República de Panamá N.º 3659 Latitud: -12.11667 Longitud: -77.05
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Febrero 2019 - Junio 2019
URL de disciplinas OCDE	Bibliotecología https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.08.03 Ciencias de la Información https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.08.02

ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

A los diez días del mes de julio del dos mil veinticuatro, a las diez horas, en acto público se conecta el Jurado de sustentación integrado por los siguientes profesores del Departamento Académico de Bibliotecología y Ciencias de la Información de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos:

Martín Alonso Estrada Cuzcano	Presidente
Elizabeth Huisa Veria	Asesor
César Rodolfo Arriaga Herrera	Experto externo (Biblioteca Nacional del Perú)
Verónica Alvarado Bonhote	Experto externo (Dirección de Evaluación y Acreditación del CONEACES -Sineace)

Con el fin de recibir la sustentación de Trabajo de Suficiencia Profesional: **IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA (SINEACE)**, presentada por la bachiller **DIANA ROSARELLA ZAPATA PRATTO**.

Concluida la sustentación, el jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:

Aprobado con máximos honores

Números (19) Letras (diecinueve)

Luego del proceso de sustentación y la calificación correspondiente, se le comunicó a la graduando el resultado obtenido y el Jurado recomienda a la Facultad que se le otorgue el título profesional de **Licenciada** en Bibliotecología y Ciencias de la Información.

Siendo las once horas, se concluyó el acto por lo cual, los miembros del jurado dan fe de lo actuado firmando la presente Acta.



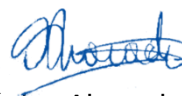
Dr. Martín Alonso Estrada Cuzcano
Presidente (Principal)



Dra. Elizabeth Huisa Veria
Asesor (Principal)



Lic. César Rodolfo Arriaga Herrera
Informante (Experto externo)



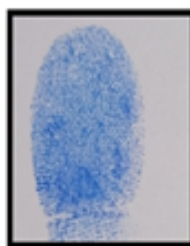
Mg. Verónica Alvarado Bonhote
Informante (Experto externo)



CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo Elizabeth Huisa Veria, en mi condición de asesora acreditada con la Resolución de Directoral N.º 0005-2024-D-FLCH/UNMSM, del trabajo de suficiencia profesional, cuyo título es: IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA (SINEACE), presentado por la bachiller: Diana Rosarella Zapata Pratto para optar el título profesional de licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de 5% de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del título profesional de licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información.



DNI:08435943

Dra. Elizabeth Huisa Veria

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	4
ABSTRACT	4
ACRÓNIMOS	5
 CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.1. Planteamiento del problema	7
1.2. Objetivos	9
1.2.1. Objetivo general	9
1.2.2. Objetivos específicos	10
1.3. Justificación	10
1.4. Alcance.....	11
1.5. Limitación.....	12
 CAPÍTULO II	
REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Marco teórico.....	19
2.2.1 Conocimiento.....	20
2.2.2 Gestión del conocimiento.....	21
2.2.3 Almacenamiento del conocimiento.....	26
 CAPÍTULO III	
MARCO DESCRIPTIVO REFERENCIAL.....	28
3.1 Descripción de la institución.....	28
3.1.1. Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento.....	31
3.2 Antecedentes de la institución.....	33

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL.....36

4.1. Actividades profesionales.....36

4.1.1 Talleres de identificación de productos/buenas prácticas de gestión del conocimiento.....36

CAPÍTULO V

PROPUESTA.....86

5.1 Plan de mejora de la institución.....86

5.1.1 Descripción del plan de mejora.....87

5.1.2 Factibilidad de la propuesta (operativa, técnica, económica).....89

5.2 Competencias profesionales adquiridas.....91

5.2.1 Área profesional.....92

5.2.2 Área personal.....93

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 95

6.1 Conclusiones 95

6.2 Recomendaciones 97

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 98

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como finalidad la elaboración de una propuesta de mejora para la gestión del conocimiento institucional en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - Sineace. Con tal fin, se describe la situación de la gestión del conocimiento institucional, así como a la entidad en tanto sus antecedentes, misión y visión. Igualmente, se realiza una descripción de las actividades profesionales desarrolladas al interior de la institución, como la identificación de prácticas de gestión del conocimiento, así como las competencias profesionales que se desarrollaron durante el ejercicio profesional.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, buenas prácticas, Administración pública

Línea de investigación: E.3.3.4. Gestión de la Información y del Conocimiento

ABSTRACT

The purpose of this Professional Sufficiency Paper is to develop an improvement proposal for institutional knowledge management in the National System for Evaluation, Accreditation, and Certification of Educational Quality - Sineace. To this end, the situation of institutional knowledge management is described, as well as the entity in its background, mission, and vision. Likewise, a description of the professional activities developed inside the institution is made, such as the identification of knowledge management practices, as well as the professional competencies developed during professional activity.

Keywords: Knowledge Management, good practices, public Administration.

Research line: E.3.3.4. Information and Knowledge Management.

ACRÓNIMOS

CDAH	Consejo Directivo Ad Hoc
CEBA	Centro de Educación Básica Alternativa
CETPRO	Centro de Educación Técnico Productiva
CONEACES	Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria
CONEAU	Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Universitaria
DEC-ES	Dirección de Evaluación y Certificación en Educación Superior
DEC-EBTP	Dirección de Evaluación y Certificación de Educación Básica y Técnico Productiva
DEA-ESU	Dirección de Evaluación y Acreditación de Educación Superior Universitaria
DEA-EBTP	Dirección de Evaluación y Acreditación de Educación Básica y Técnico Productiva
DEGC	Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento
DEP	Dirección de Evaluación y Políticas
DRE	Dirección Regional de Educación
DRP	Diagnóstico Rápido Participativo
GC	Gestión del conocimiento
GEDECOT	Oficina de Gestión Descentralizada y Cooperación Técnica
IPEBA	Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica
MINEDU	Ministerio de Educación

NO-ROF	Estructura funcional no orgánica transitoria
OPP	Oficina de Planificación y Presupuesto
OTIC	Oficina de Tecnologías de Información y Comunicación
PNMGP	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
SIGIA	Sistema de Gestión de Información de la Acreditación
SIGICE	Sistema de Gestión de Información de la Certificación
SINEACE	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa
SUNEDU	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria
TSP	Trabajo de Suficiencia Profesional
UACTDA	Unidad de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El año 2012, la Presidencia del Consejo de Ministros aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (en adelante, PNMGP) al 2021, iniciando con esta un proceso dirigido a contar con una “Administración Pública eficiente, enfocada en resultados y que rinda cuentas a los ciudadanos” (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2012, p. 6); ello, en vista de las falencias de los servicios públicos, las cuales se traducen en una percepción negativa del Estado por parte de la población en general. Un aspecto resaltante de la PNMGP es que, entre sus pilares, se encuentran el relativo a los Sistemas de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento (en adelante, GC), como se puede ver en la figura siguiente:

Figura 1

Pilares/Ejes de la Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021



Tomado de PCM, 2012.

Sobre la gestión del conocimiento, la política menciona que

[...] es un aspecto clave de la Política de Modernización de la Gestión Pública ya que permite identificar, analizar y compartir el conocimiento disponible y requerido sobre la gestión y su relación con los resultados. Más aún, la gestión del conocimiento es un proceso cuyo alcance no debe circunscribirse a cada organización pública, sino que debe ser capitalizado por el conjunto del Estado a través de la sistematización e intercambio de experiencias en redes interinstitucionales de aprendizaje. (PCM, 2012, p. 47)

De acuerdo con lo señalado por esta política, con la GC se busca mejorar las cadenas de valor institucionales; mediante: la mejora de los flujos de información, asegurando la accesibilidad del conocimiento institucional para su uso y aplicación, evaluando los resultados obtenidos, divulgando el conocimiento y facilitando la obtención de nuevo conocimiento a partir de diferentes fuentes, para su asimilación y uso de manera cotidiana (PCM, 2012).

En 2017, la Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (en adelante, Sineace), en el marco de sus funciones, requirió algunas consultorías para evaluar el estado del arte respecto de la gestión del conocimiento institucional; una de las cuales (Rozas, 2017) señaló la necesidad de contar con equipos de trabajo cuyas funciones se encontraran en relación directa con componentes esenciales para el funcionamiento del modelo de gestión del conocimiento institucional (cabe señalar que dicho modelo de GC no se había desarrollado).

Entre los equipos señalados para cumplir labores esenciales de gestión del conocimiento (gestión de la información, publicaciones, estadística, etc.), se mencionaba:

- 4) Un equipo de gestión del conocimiento, que concentre la *gestión de comunidades de práctica*, el *recojo de buenas prácticas y lecciones aprendidas*, la *elaboración de herramientas de colaboración*

y *transferencia de conocimiento* y la elaboración de herramientas de medición del desempeño y del capital humano [...]. (Rozas, 2017, p. 37)

Al analizar la propuesta de dicha consultoría, se hizo evidente que estas actividades se encontraban poco o incipientemente desarrolladas; entre ellas, las referidas al recojo de buenas prácticas y lecciones aprendidas, con la finalidad de hacer estas tangibles y accesibles para su uso al interior de la organización. En ese sentido, se buscó iniciar este desarrollo, al formar parte de una de las dimensiones de la gestión del conocimiento mencionadas por Jashapara (2011):

- aprendizaje organizacional, en tanto exploración, *uso e intercambio de conocimiento tácito y explícito*;
 - estrategia para la mejora del capital intelectual y el desempeño organizacional;
 - sistemas y tecnología; y
 - cultura organizacional que permita la implementación del cambio. (Jashapara, 2011, p. 13.
- Las cursivas son nuestras)

Visto ello, se consideró relevante la necesidad de identificar aquellas prácticas relacionadas con la gestión del conocimiento —aunque no hubieran sido identificadas como tales por quienes las utilizaban— para ponerlas a disposición de la institución.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Identificar las buenas prácticas de gestión del conocimiento en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - Sineace.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Conocer la situación de la gestión del conocimiento en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - Sineace.
- b) Describir los procesos llevados a cabo para la identificación de buenas prácticas de gestión del conocimiento de los órganos de línea del Sineace.
- c) Proponer un plan de mejora para ayudar a la identificación, conservación y difusión de buenas prácticas de gestión del conocimiento al interior de la institución, para su uso por parte de todos los servidores.

1.3 Justificación e importancia del Trabajo de Suficiencia Profesional

La importancia de este Trabajo de Suficiencia Profesional (en adelante, TSP) estriba en la necesidad de mostrar no solo que es posible realizar gestión del conocimiento en una entidad del Estado, sino que esta se realiza muchas veces sin que los actores involucrados conozcan necesariamente que las actividades que realizan forman parte de la GC; es por ello que es importante identificar estas prácticas, conservarlas y difundirlas tanto al interior como al exterior de la institución.

Como se sabe, la GC permite a las organizaciones aprender de su propia experiencia, de manera que se puedan utilizar los recursos de manera más eficiente, evitando gastos innecesarios; lo cual es de mayor relevancia incluso en una entidad pública, financiada con los impuestos de los ciudadanos. Por lo mismo, es de importancia compartir la ficha que se desarrolló para la identificación de buenas prácticas de GC, en el ánimo de que pueda ser utilizada en otras entidades del Estado con este mismo fin.

Adicionalmente, la propuesta de mejora busca poner a disposición de toda la organización las buenas prácticas identificadas, en una plataforma accesible y amigable, que permita

recurrir a dichas buenas prácticas para replicarlas, así como conocer a las personas involucradas en su desarrollo, de manera que puedan acercarse a estas en caso de necesitar mayor información al respecto, de forma tal que se promueva también el intercambio de información al interior de la entidad.

Finalmente, el presente TSP reviste importancia en tanto contribuye a la masa crítica de investigación en el área de gestión del conocimiento en entidades estatales, lo que coadyuva a la modernización del Estado, tal cual lo señala la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

1.4. Alcance

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene un alcance de tipo descriptivo, pues se enfocó en identificar y describir las buenas prácticas y productos de gestión del conocimiento existentes al interior de una entidad técnica adscrita al Ministerio de Educación, tal como es el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - Sineace.

Con ello, se ha podido encontrar que, al interior de la organización, los diferentes grupos humanos desarrollaban prácticas de gestión del conocimiento que les eran de apoyo para el desarrollo de sus labores, aún sin estar la GC instituida como tal en la entidad; es decir, que eran prácticas aisladas en los diferentes grupos de trabajo.

Se considera que los hallazgos encontrados durante el desarrollo de este TSP podrían ser de utilidad para otras instituciones del Estado que deseen desarrollar un modelo de gestión del conocimiento, identificando primero aquellas prácticas ya existentes.

1.5. Limitación

La principal limitación del presente Trabajo de Suficiencia Profesional se encuentra en los constantes cambios organizacionales que ha sufrido el Sineace desde su creación, que se continúan produciendo incluso hasta la actualidad, en que ha retomado su conformación inicial con tres órganos operadores autónomos y un Consejo Superior. Por ello, si bien el desarrollo de las actividades mostradas en este TSP se realizó cuando el Sineace se encontraba en reorganización, a partir de la entrada en vigencia de la Ley Universitaria, y contaba con una Estructura funcional no orgánica transitoria (NO-ROF), el Plan de Mejora propuesto toma ello en cuenta y busca enfocarse en la estructura actual de la institución.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Antecedentes

La investigación acerca de la gestión del conocimiento en entidades públicas es aún incipiente y queda mucho por explorar; en ese sentido, no se han hallado muchas investigaciones al respecto en nuestro país, aunque sí algunas relevantes, como pasaremos a mencionar.

Inche Mitma, Jorge y Raún Chung Pinzás (2004). Indicadores de gestión del conocimiento en la facultad de Ingeniería Industrial. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, Vol. (7) 2: pp. 41-45 (2004). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

La investigación se enfoca en cómo medir el capital intelectual en una universidad pública, con miras a implementar un modelo de gestión del conocimiento en la misma. Con tal fin, se instaló un equipo multidisciplinario para la formulación y verificación de indicadores referidos al capital intelectual, para posteriormente instalar un tablero de mando integral que controlará los procedimientos del modelo de gestión del conocimiento, el cual se validará mediante la comparación con otras facultades de ingeniería a través de análisis estadísticos.

El capital intelectual, según se describe en la investigación, se encuentra integrado por el capital *humano*, en tanto competencias y capacidad de innovar, sumados al compromiso y la motivación de las personas; capital *estructural*, referido a “los procesos, medios, infraestructuras, tecnología, sistemas, controles, etc., que posibilitan la creación de valor” (p. 43); y capital *relacional*, referido a la vinculación de la entidad con su entorno.

Al momento de su publicación, en 2004, la investigación se encontraba en la fase piloto, y encontraba limitaciones en la falta de información sistematizada para alimentar los indicadores diseñados.

Segovia Rojas, Rita Azucena (2013). *Gestión del conocimiento en una entidad pública a través del uso de plataformas virtuales de enseñanza: caso Defensoría del Pueblo* [Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología]. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Analiza el impacto del uso de plataformas de enseñanza para la capacitación virtual de funcionarios públicos de la Defensoría del Pueblo, en alianza con una institución educativa privada.

Mediante el análisis de los conceptos desarrollados en el marco conceptual, se buscó determinar si la Defensoría del Pueblo realizaba efectivamente gestión del conocimiento; adicionalmente, se aplicaron cuestionarios a los funcionarios capacitados para recibir retroalimentación por su parte.

De esta manera, se logró identificar que en la Defensoría del Pueblo se desarrollaban principalmente las fases de un modelo de GC referidas a la generación y transferencia del conocimiento; principalmente, a través de la implementación de cursos virtuales gratuitos, así como el uso de estos con fines de capacitación. Este medio ha superado ampliamente a las capacitaciones de tipo presencial, por lo que la institución ha apostado por el uso de la tecnología para lograr un mayor alcance en sus capacitaciones a funcionarios a nivel nacional.

Herrera Camacho, César (2015). *Modelo de gestión del conocimiento en el área de atención de usuarios de un organismo público especializado* [Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología]. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Presenta un estudio de caso del área de atención a usuarios —más específicamente, del servicio de información— de una entidad estatal, a partir del cual se propone un modelo de gestión del conocimiento dirigido a brindar mejores servicios, a través de un sistema informático.

Para analizar el servicio, se revisó la documentación del organismo objeto de estudio, así como registros de archivo, y se realizaron observaciones participativas y entrevistas. A partir de este análisis, se pudo determinar el flujo del servicio de información, así como las fuentes de este (documentos, bases de datos, colaboradores...).

Posteriormente, se propone un modelo de gestión del conocimiento basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), aterrizado en un sistema informático con la oportunidad de transformar el conocimiento tácito de los servidores en conocimiento explícito a ser gestionado por el sistema después de ser ingresado en este. Ello, con la consiguiente mejora del servicio de información, aumentando la satisfacción, con la posibilidad de ser replicado en otras entidades del Estado.

Paucar Calle, Pamela y Arianna Sanchez Ibarra (2022). *Gestión del Conocimiento en el sector público peruano: un análisis desde la experiencia de siete entidades del Poder Ejecutivo* [Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención]. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Busca determinar aquellos factores que influyeron en la implementación de la GC en siete diferentes experiencias identificadas en el sector público con un grado importante de institucionalización —en el sentido de que cuenten con una oficina específica encargada

de la GC o que la implementa con una mirada transversal—, vistas desde la perspectiva de los actores clave relacionadas con estas.

Para ello, se realizó revisión documental; para, luego, iniciar un trabajo de campo con entrevistas semiestructuradas a directivos y jefes, dirigidas a conocer la experiencia de la organización en cuanto a la gestión del conocimiento, así como a la aplicabilidad de los factores identificados; finalmente, se realizó un análisis de los hallazgos.

A partir del trabajo realizado, se determinaron los factores, como son el planeamiento estratégico de la GC alineado a la estrategia organizacional, la existencia de una estructura organizacional que incluya a la GC de manera autónoma, un liderazgo que promueve la aceptación de la GC en todos los integrantes de la institución, entre otros factores igualmente relevantes. De todos estos, se determinó que el factor de mayor influencia era el liderazgo, reflejado en el apoyo de las autoridades a la implementación de esta (lo que implica también su mantenimiento en cuanto a recursos), así como en el liderazgo propio del equipo de GC para el despliegue de sus propuestas.

Es interesante ver cómo, a pesar de que desde hace veinte años se encuentran investigaciones (pocas) vinculadas a la gestión del conocimiento en el sector público, todas hacen hincapié en el hecho de que no hay mayor investigación en este campo; es decir que, a pesar de que los planes de modernización del Estado colocaron a la GC como uno de sus pilares allá por el año 2013, su importancia no ha permeado en las instituciones, tal vez debido a la falta de liderazgo estratégico que la promueva, tanto a nivel académico como institucional.

En el ámbito regional, se ha encontrado que en Colombia se han dado varias exploraciones en este campo, que pasaremos a mencionar.

Galindo Arévalo, Luisa Valeria (2020). Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(1), 181-197.

El artículo realiza una revisión bibliográfica acerca de la GC en el sector público colombiano, en el entendimiento de que esta es fundamental para lograr los objetivos organizacionales; principalmente porque la ausencia de GC se traduce en pérdidas de tiempo y dinero que afectan el servicio final que se brinda a los ciudadanos.

En la literatura, Galindo encuentra la ausencia de motivación necesaria para una GC adecuada; así como también una resistencia al cambio; de ahí, se revela como clave la presencia de un líder —sea interno o externo— con objetivos claros y estrategias que permitan alinear el desarrollo del talento humano, fundamental para la GC, con las metas de la organización.

Señala la importancia de realizar un diagnóstico de la institución, así como un mapeo de conocimiento que permita determinar las brechas existentes, de manera que sea posible delimitar un plan realista para obtener la información necesaria que permita alcanzar las metas trazadas por la entidad. Propone para ello algunas prácticas que pueden ayudar a las instituciones estatales a alinearse a la política de GC presente en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión propuesto por el gobierno colombiano

Galvis Nieto, Luz Mery (2021). Gestión del conocimiento en las entidades públicas [Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia]. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Especializaciones Alta Gerencia.

El ensayo realiza una revisión teórica de los diferentes modelos de GC y analiza cómo la rotación del personal debido a contratos temporales impacta negativamente en las

entidades, al no contar estas con un sistema que permita retener el conocimiento de los colaboradores que se desvinculan.

Los hallazgos del estudio revelan que las entidades públicas colombianas no han llegado a implementar por completo las acciones de GC, a pesar del esfuerzo puesto por parte del Estado para la generación de prácticas en ese sentido. Por ello, se recomienda la creación de modelos vinculados con el plan estratégico institucional, así como la implementación de tableros que permitan seguir los avances realizados.

Se recalca la importancia del involucramiento de quienes lideran los procesos y de los recursos humanos; así como trabajar cercanamente con las áreas encargadas de la gestión y el planeamiento, gestión documental y tecnologías de la información.

Orozco Acosta, Erick; Luis Ortiz-Ospino; Doris Padilla-Suárez y Analida Pizarro Gutiérrez (2021). Factores de gestión del conocimiento en entidad pública del sector de tránsito y transporte. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa* (32): 99-111.

La investigación busca determinar cuáles son los factores de GC que pueden ayudar a mejorar los servicios brindados por la empresa, logrando así aumentar su competitividad y productividad.

Se establecieron las relaciones entre factores de la GC tales como el planeamiento estratégico (orientada al logro de los objetivos de la empresa), el manejo de información (incluyendo la estructura de la organización y los flujos de información que se dan en su interior), la comunicación e incentivos (que implica un clima que promueve la comunicación abierta y el intercambio de conocimiento), y la gestión tecnológica.

El estudio concluye que la gestión tecnológica no se haya relacionada con los otros factores, lo que se refleja en servicios poco eficientes; pero encuentra que esto también es

una oportunidad de mejora. Por otro lado, señala la importancia de estimular y reconocer a los colaboradores como una manera de promover la innovación.

Espejo Pérez, Paola Andrea; David González Quimbayo y Constanza Gutiérrez

Yusunguayra (2022). *Informe técnico resultado de investigación sistema de gestión del conocimiento en entidades públicas*. Universidad Ean, Escuela de Formación en Investigación, Seminario de Investigación de Pregrado.

Aborda el problema de no contar con un adecuado sistema de gestión del conocimiento que permita capturar el conocimiento de los colaboradores de la entidad cuando estos se desvinculan de esta; la alta rotación de personal debido a contratos de corta duración impide una adecuada GC, por lo que busca proponer un sistema de GC para afrontar dicho problema.

A pesar de existir en la entidad estudiada un sistema de GC, conocer de su existencia no garantiza entenderlo ni saber usarlo. A partir de las encuestas, se determinó que no basta con contar con un sistema de GC, sino que este debe vincularse con capacitaciones constantes que permitan a los colaboradores conocer los instrumentos del sistema y cómo utilizarlos en su día a día.

2.2 Marco teórico

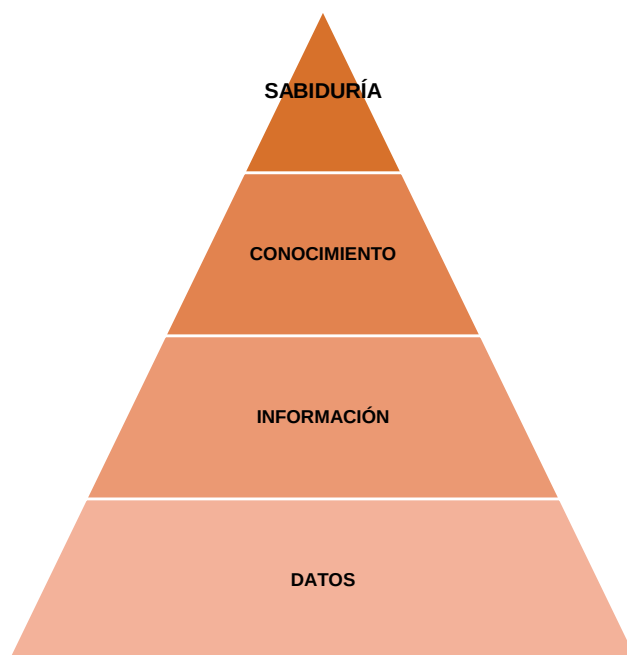
Antes de pasar a describir el proceso de identificación de buenas prácticas y productos de gestión del conocimiento institucional realizado en el Sineace, es necesario alcanzar algunas definiciones esenciales acerca de qué se habla cuando se habla de la gestión del conocimiento.

2.2.1 Conocimiento.

Al autor Russell Ackoff (1989), teórico organizacional, es a quien comúnmente se le reconoce la creación de la llamada “Pirámide del Conocimiento” o “Jerarquía del Conocimiento” (en inglés, “Jerarquía DIKW”, por *Data-Information-Knowledge-Wisdom*). En ella, se puede observar una amplia base conformada por los *datos*, que se va empequeñeciendo hasta llegar a la cúspide, representada por la *sabiduría*, pasando por los niveles previos de *información* y *conocimiento* (Valente, 2013).

Figura 2

Pirámide del conocimiento



Elaboración propia.

Herrlein (2014) describe los niveles de esta pirámide de la siguiente manera:

- *Datos*: son unidades mínimas de información; valores o atributos de un hecho o circunstancia, pero que por sí solos no aportan nada relevante.

- *Información*: se refiere a la organización de datos estructurados y contextualizados, lo que confiere a estos un significado, por lo que les otorga un mayor valor que el que poseían por sí solos.
- *Conocimiento*: implica un ejercicio de abstracción en el cual el sujeto *aprehende* la información en suma con su experiencia.
- *Sabiduría*: es el nivel último de la pirámide, en el que el conocimiento obtenido es aplicado para la toma de decisiones.

Cada nivel otorga un valor añadido a aquello que se encuentra en el nivel precedente; y es este conocimiento, obtenido a partir de los datos contextualizados (es decir, la información), el que se busca gestionar.

2.2.2 Gestión del conocimiento.

Al realizar una revisión documental respecto del significado de la gestión del conocimiento, sería posible decir que existen tantos modelos como autores; los cuales no necesariamente coinciden en las etapas, puesto que parten desde diferentes enfoques. Tomando como base una taxonomía de Barragán en su artículo “Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento” (2009), Núñez y Molano (2012) intentan una clasificación de los diferentes modelos a partir de características comunes, como se puede ver en la siguiente tabla:

Figura 3*Clasificación de modelos de gestión del conocimiento*

TAXONOMÍA DE GC (Barragán,2009)	MODELO
Modelo conceptual, teórico y filosófico (describen y analizan los modelos bajo un enfoque teórico y conceptual).	Nonaka y Takeuchi, (1999).
	Wiig, (1999).
Modelo cognoscitivo y de capital intelectual (tratan de explicar los mecanismos causales que optimizan el uso del conocimiento a través de una relación causa efecto).	Zack ,(1999).
	KMAT.
	Bueno- Salmador,(2003).
	Intellectus referenciado en Bueno, E, Rodríguez, O, y Salmador, M. ,(2003).
Modelo científico y tecnológico (modelos cuyo fin es la gestión de la innovación tecnológica, su propósito es promover la investigación, desarrollo y uso de las TIC para optimizar y facilitar el uso y aplicación del conocimiento).	Ruggles, (1997).
	Kerschberg y Weishar, (2002).
	KPMG Consulting.
	Baker, Barker, Thorne y Dutnell, (1997).
Modelo de redes sociales y de trabajo (explican cómo se adquiere, transfiere, intercambia y genera el conocimiento tomando como base los procesos sociales y el aprendizaje organizacional).	Prieto, (2003).
	Bhatt, (2001).
	Biogestión (2005).
Modelo holístico (incluye modelos cuyas características no encajan dentro de los primeros cuatro grupos descritos).	Benavides y Quintana, (2005).
	Powell, (2001).
	Eustace, (2003).
	Holsapple y Jones, (2004).
	McAdam y MacCreed (1999).
	González, Castro y Roncallo, (2004).

Tomado de Nuñez y Molano, 2012.

En el caso de Nonaka y Takeuchi (1995), quizás el modelo más conocido, el ciclo de la GC está compuesto por una espiral en la que interactúan los conocimientos tácito y explícito en cuatro etapas: *socialización* (intercambio de conocimiento tácito), *externalización* o *exteriorización* (conversión del conocimiento tácito en explícito), *combinación* (combinación de diferentes formas de conocimiento explícito), e *internalización* o *interiorización* (conversión del conocimiento explícito en tácito). Esta espiral es la representación de un modelo dinámico de creación de conocimiento, como se puede ver en el gráfico a continuación:

Figura 4

Teoría de la creación del conocimiento organizacional



Tomado de Nonaka y Takeuchi, 1999.

Por su parte, otros modelos se enfocan en los diferentes tipos de capital existentes en las organizaciones: *intelectual* (conformado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional), *tecnológico*, *intangible*, etc. Mientras que otros modelos se estructuran de acuerdo con áreas de enfoques: *financiero*, *de cliente*, *humano*, etc. (Sánchez, 2005). Finalmente, existen modelos enfocados en los procesos; un ciclo genérico de gestión del conocimiento incluiría las etapas de *creación* de conocimiento, *organización* del conocimiento nuevo que se ha generado y *distribución* de dicho conocimiento. Por supuesto que, al ser general este modelo, incluye numerosos subprocesos. Por ejemplo, la etapa de creación incluiría fases como *obtención* y *trabajo* (sea cooperativo o individual). Posteriormente, se procedería a almacenar y difundir el conocimiento producido, de donde surgen etapas como *organización*, *almacenamiento*, *publicación* y *distribución* (López y Gallego, 2005).

Figura 5

Ciclo de la gestión del conocimiento



Tomado de <http://gestionjacquelineburciaga.blogspot.com>

Es necesario recalcar que la gestión del conocimiento, si bien involucra la recopilación, almacenamiento y puesta a disposición del conocimiento (etapas que, como se ha señalado previamente, pueden ser definidas o divididas de diferentes maneras por los diversos teóricos), se puede resumir también como

Cualquier proceso o práctica de crear, adquirir, capturar, compartir y usar el conocimiento, donde sea que este resida, para mejorar el aprendizaje y el desempeño en las organizaciones. (Swan, et al., 1999b; como fue citado en Jashapara, 2011, p. 13. Las cursivas son nuestras)

Es importante considerar lo señalado por Swan al indicar “donde sea que este [conocimiento] resida”, pues ello señala que el conocimiento no solo se encuentra al exterior de la organización, sino también en su interior; es decir, no es solamente un

recurso externo que se debe adquirir. En esto coinciden Nonaka y Takeuchi (1999), cuando señalan la importancia del conocimiento tácito existente al interior de las organizaciones. En este mismo sentido, Benavides y Quintana (2003) señalan que la GC, en tanto proceso que permite el aprendizaje continuo al interior de la organización, estaría compuesto por cuatro etapas: “identificación y medición; generación, captura y almacenaje; acceso y transferencia; y aplicación e integración del conocimiento” (p. 75). Como se puede colegir de las etapas señaladas, la primera implica *identificar y ubicar* el capital de conocimiento —pasible de ser intercambiado— que se encuentre en la organización, sea a nivel grupal o individual; de esta manera, se podrá determinar la brecha entre el conocimiento existente y el deseado, de acuerdo con los objetivos organizacionales.

Adicionalmente, es importante considerar los recursos preexistentes al interior de la organización cuando se busca desarrollar un sistema para gestionar el conocimiento organizacional, pues, como señalan Davenport y Prusak (1998, p. 13), este se basa

[...] en los recursos ya existentes que su organización puede tener en el lugar: buena gestión de los sistemas de información, gestión del cambio organizacional, y prácticas de gestión de recursos humanos.

Rivero (2002) señala la importancia de que una organización tenga claridad sobre el conocimiento que posee, así como dónde se encuentra ubicado; de lo contrario, advierte, una entidad puede perder tiempo y dinero buscando algo que ya posee o funcionar de manera inadecuada al ignorar que al interior de la organización existen conocimientos más idóneos para desarrollar determinada función.

También, Rivero (2002) indica que existen diversas maneras de identificar los conocimientos existentes al interior de una organización; entre estos, se encuentra la revisión de mapas de conocimiento de la organización y el análisis de bases de

conocimiento estructural, siempre que estos existan; otras formas incluyen el análisis de la hoja de vida de los trabajadores y de los procesos organizacionales; finalmente, también se puede establecer contacto con el responsable o las personas encargadas de la realización de las diferentes tareas, toda vez que pueden ayudar a determinar qué conocimientos se utilizan o requieren para el desarrollo de una actividad y qué conocimientos se encuentran disponibles para dicho fin.

Es decir, no se requiere partir de cero; sino que, utilizando los recursos existentes, se puede buscar modelar la gestión del conocimiento en la organización. Es por ello que el presente TSP se enfocó en identificar los recursos de GC existentes en el Sineace.

2.2.3 Almacenamiento del conocimiento.

Previamente se ha mencionado el almacenamiento como una de las etapas de un modelo de GC; nos detenemos en esta en particular porque está relacionada con la propuesta que se brinda en el plan de mejora del presente TSP.

En esta etapa es importante determinar qué tipo de instrumento se utilizará para almacenar el conocimiento. Benavides y Quintana (2003) señalan que esto depende del tipo de conocimiento; es decir, si es explícito o tácito. En el primer caso, un sistema informático bien organizado y con contenidos claros y constantemente actualizados responderá a las necesidades institucionales; mientras que, en el segundo caso, una red social podría responder mejor a los requerimientos de conocimiento, en tanto permiten una mejor interacción entre individuos.

Rivero (2002) También menciona la infraestructura que puede dar soporte al conocimiento estructural (p. 226) y qué tipo de contenidos incluir en el repositorio que se desarrolle (pp. 223-224).

Benavides y Quintana (2003), por su parte, señalan la preponderancia de las tecnologías de la información basadas en la informática para este fin, pues estas permiten guardar archivos electrónicos de manera accesible para todos los integrantes de la organización. Agregan, además, que estas bases de datos “pueden ser estructuradas en diversas formas en función de distintos propósitos, y contienen varios tipos de documentos sobre benchmarking, mejores prácticas, descripciones detalladas de proyectos y sus resultados finales, objetivos del negocio, etc.” (p. 81).

CAPÍTULO III

MARCO DESCRIPTIVO REFERENCIAL

3.1 Descripción de la institución

El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - Sineace es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Educación - Minedu, cuya misión estriba en promover una cultura de evaluación y garantizar la calidad educativa mediante dos procesos: la acreditación de instituciones educativas públicas y privadas que cumplan con los estándares de calidad, y la certificación de las competencias de aquellas personas que demuestren su desempeño en su labor o profesión según lo señalado en una norma de competencia (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [Sineace], s.f.).

La acreditación consta de tres procesos: la autoevaluación, liderada por las autoridades de la entidad y en la que participa toda la comunidad educativa, permite a una institución o programa de estudios determinar las brechas que existen para el cumplimiento de los requisitos de calidad, al compararse con un estándar determinado, y culmina con un plan de mejora; la evaluación externa, llevada a cabo por evaluadores validados por el Sineace, permite verificar el cumplimiento de los estándares por parte de la entidad educativa; y finalmente, el reconocimiento de la calidad o la acreditación propiamente dicha, concedida por el Consejo Directivo Ad Hoc (Sineace, s.f.).

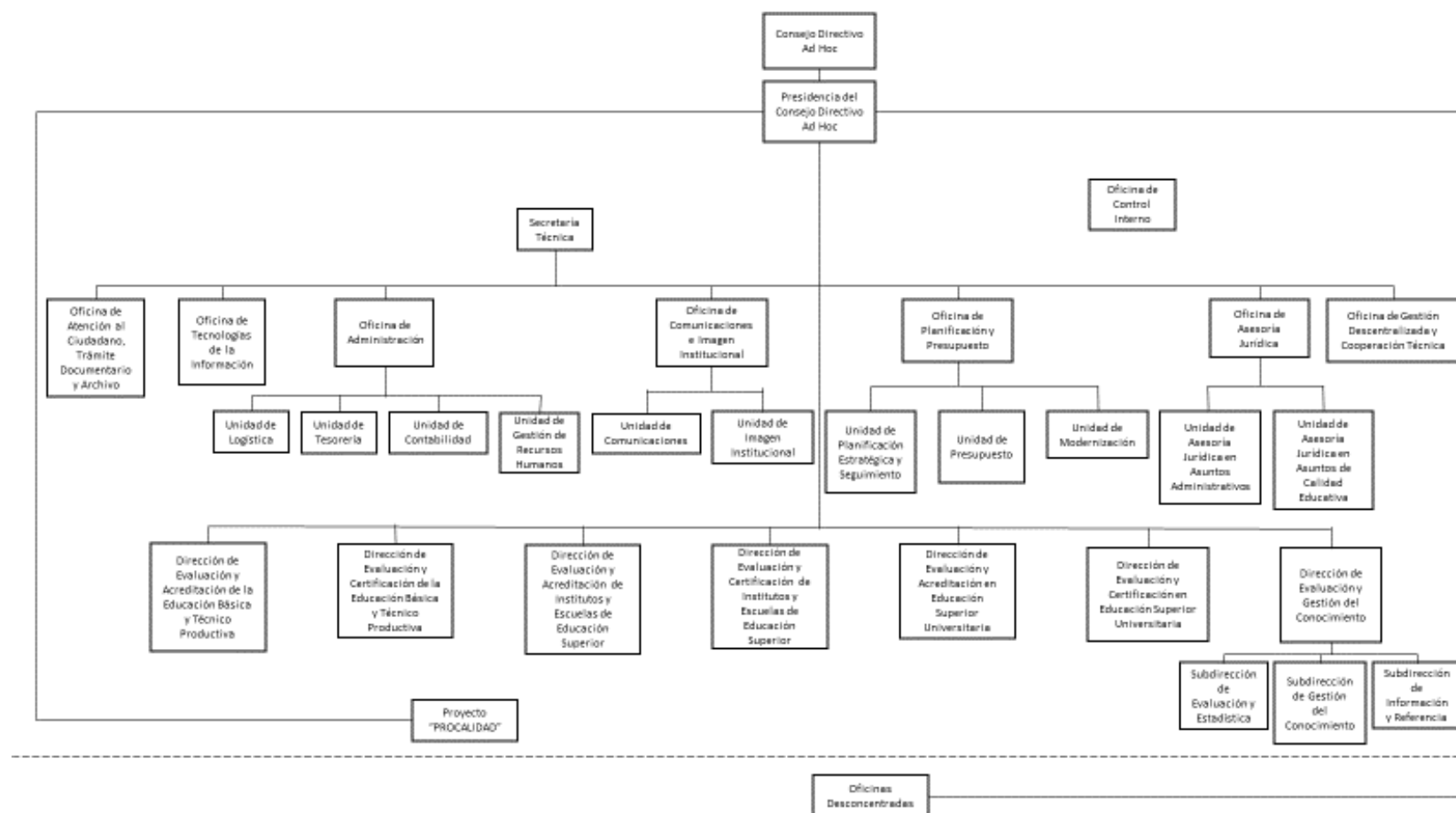
Por su parte, la certificación de competencias consiste en la evaluación del desempeño de una persona con base en un estándar de competencia (aprobado por el Sineace, luego de un proceso participativo que involucra a diferentes actores relacionados con la labor que se busca certificar), por la cual se validan sus conocimientos, sea que los haya obtenido por

medio de la educación formal o por experiencia práctica, con la finalidad de mejorar su empleabilidad, así como su tránsito por el sistema educativo (Sineace, s.f.).

Con la finalidad de cumplir sus objetivos institucionales, con Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N.º 093-2015-COSUSINEACE/CDAH-P se oficializó la estructura funcional no orgánica transitoria del ente rector del Sineace, conformada por seis direcciones de línea: tres direcciones de acreditación y tres de certificación de competencias (una por cada nivel educativo, respectivamente). El 30 de mayo de 2016, mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc del Sineace N.º 063-2016-SINEACE/CDAH-P, se modificó dicha estructura, y se creó un séptimo órgano de línea, la Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento - DEGC; donde se desempeñaron las funciones que se desarrollan en el presente TSP.

Figura 6

Estructura funcional no orgánica del ente rector del Sineace



Tomado de Sineace, 2016.

3.1.1 Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento.

La Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento - DEGC, de acuerdo con la mencionada Resolución, era la encargada de “hacer seguimiento y evaluar los procesos y estrategias en materia de calidad educativa, así como desarrollar el sistema de gestión del conocimiento institucional, a fin de obtener lecciones aprendidas y buenas prácticas a considerar” (Sineace, 2016, art. 33-A), con las siguientes funciones:

- a) Dirigir y conducir la formulación de propuestas de procedimientos y metodologías para el trabajo estadístico, el seguimiento y la evaluación de los procesos de acreditación y certificación de competencias y *la gestión del conocimiento*.
- b) Informar con respecto a los resultados de evaluación de los procesos de acreditación y certificación de competencias y la evaluación de las entidades relacionadas a la calidad educativa.
- c) Dirigir la articulación e intercambio de información sobre calidad educativa con organizaciones nacionales e internacionales relacionadas a la materia.
- d) Conducir la difusión, acceso y disponibilidad de las bases de datos cualitativas y cuantitativas vinculadas al desarrollo de la acreditación y certificación de competencias, según corresponda.
- e) Proponer a la Alta Dirección procedimientos y mecanismos que permitan *adquirir, generar, difundir y usar el conocimiento existente* en torno a calidad educativa.
- f) Conducir y supervisar la *adquisición, generación y difusión del conocimiento externo y generado* en torno a la calidad educativa, en coordinación con las dependencias de línea.
- g) Proponer y supervisar la identificación y desarrollo de iniciativas de estudios, investigaciones e intercambio de experiencias e interaprendizaje en torno a calidad educativa con otras entidades públicas y privadas nacionales e internacionales.
- h) Supervisar los procesos de edición, impresión y distribución de las publicaciones institucionales.
- i) Conducir la organización, suministro y conservación de publicaciones relacionadas a la calidad educativa, con la finalidad de atender las necesidades de información y referencia en la materia [...]. (Sineace, 2016, art. 33-B. Las cursivas son nuestras)

La DEGC contaba con tres subdirecciones: la Subdirección de Evaluación y Estadística, la Subdirección de Información y Referencia y la Subdirección de Gestión del Conocimiento; esta última, con las siguientes funciones:

- a) Formular procedimientos y mecanismos que permitan adquirir, generar y difundir el conocimiento existente en torno a la calidad educativa.
- b) Adquirir y difundir el conocimiento externo y generado en torno a la calidad educativa, en coordinación con las dependencias de línea,
- c) Identificar y desarrollar iniciativas, estudios, investigaciones e intercambio de experiencias e inter aprendizaje en calidad educativa con otras entidades públicas y privadas nacionales e internacionales.
- d) Programar y ejecutar los procesos de edición, impresión y distribución de las publicaciones institucionales.
- e) Otras funciones asignadas por la Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento.

(Sineace, 2016, art. 33-D)

El 28 de marzo de 2019, mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc del Sineace N.º 038-2019-SINEACE/CDAH-P, se actualizó el NO-ROF del Sineace, se dejó sin efecto el artículo 33-A de la Resolución de Presidencia del CDAH N.º 063-2016-SINEACE/CDAH-P y se creó la Dirección de Evaluación y Políticas (nuevo nombre de la DEGC), como la

[...] dependencia de línea, a cargo de desarrollar estudios e investigaciones y proponer políticas y/o estrategias, para el mejoramiento de la calidad educativa y en el ámbito de las competencias del Sineace; así como *desarrollar la gestión del conocimiento necesario para la mejora del desempeño institucional*. (Sineace, 2019, art. 54. Las cursivas son nuestras).

Fue en el marco de estas funciones que se desarrollaron las actividades que se explican más adelante.

3.2 Antecedentes de la institución

La primera mención de un sistema para evaluar la calidad educativa se dio en la Ley N.º 28044, Ley General de Educación, de fecha 29 de julio de 2003. Esta norma, en sus artículos 14 al 16, señala la garantía de funcionamiento por parte del Estado de un Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, e indicaba la existencia de dos organismos encargados de operarlo: uno para la educación básica y otro para la superior (Congreso de la República, 2003, arts. 14-16). Posteriormente, la Ley N.º 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, del 23 de mayo de 2006, señaló como su finalidad:

[...] definir y establecer los criterios, estándares y procesos de evaluación, acreditación y certificación a fin de asegurar los niveles básicos de calidad que deben brindar las instituciones a las que se refiere la Ley General de Educación N.º 28044, y promover su desarrollo cualitativo.
(Congreso de la República, 2006, art. 2)

El Sineace, de acuerdo con su norma de creación, se encontraba conformado por tres órganos operadores, autónomos tanto administrativa como funcionalmente: el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica - Ipeba, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria - Coneaces, y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria -

Coneau; encargados de operar en las instituciones de educación básica y técnico productiva, educación superior no universitaria (institutos y escuelas de educación superior) y superior universitaria, respectivamente. Entre sus principales funciones, se encontraba el desarrollo de los criterios y estándares a utilizarse para evaluar y acreditar aprendizajes y procesos pedagógicos y de gestión, así como formar y capacitar evaluadores; para, luego, informar a la sociedad sobre los resultados de dichas acciones (Congreso de la República, 2006).

Por su parte, la Ley N.º 30220, Ley Universitaria de fecha 3 de julio de 2014, mediante la cual se creó la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu, con su Décima Segunda Disposición Complementaria Transitoria inició el proceso de reorganización del Sineace y sus órganos operadores fueron desactivados (Congreso de la República, 2014); encargándose al Minedu la conformación de un Consejo Directivo para garantizar la continuidad de la institución.

Con Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N.º 093-2015-COSUSINEACE/CDAH-P oficializó la estructura funcional no orgánica transitoria del ente rector del Sineace, conformada por seis direcciones de línea: tres direcciones de acreditación y tres de certificación de competencias (una por cada nivel educativo, respectivamente). Esta estructura fue modificada con fecha 30 de mayo de 2016, mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N.º 063-2016-SINEACE/CDAH-P, NO-ROF, por la cual se creó una séptima dirección de línea, la Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento - DEGC (Sineace, 2016). En 2019, mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N.º 038-2019-SINEACE/CDAH-P (Sineace, 2019a), se creó la Dirección de Evaluación y Políticas, equivalente de la DEGC, como se señala en el cuadro de equivalencias de la Resolución

de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N.º 040-2019-SINEACE/CDAH-P (Sineace, 2019b).

Esta estructura sufrió una nueva modificación en marzo de 2021, mediante la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N.º 023-2021-SINEACE/CDAH-P (Sineace, 2021), norma que define la estructura funcional no orgánica transitoria del Sineace en su calidad de entidad en reorganización, por la cual se aglutinan las direcciones de acreditación y certificación y se crea la Dirección de Supervisión e Instrucción.

Sin embargo, actualmente, la Segunda Disposición Complementaria Final de la Ley N.º 31520, Ley que Restablece la Autonomía y la Institucionalidad de las Universidades Peruanas, dada con fecha 21 de julio de 2022, ha restituido al Sineace al estado señalado por la Ley N.º 28740 (Congreso de la República, 2022); es decir, se retornó a la estructura conformada por tres órganos operadores (Ipeba, Coneaces y Coneau) y un Consejo Superior. Para los primeros días de enero de 2024, ya se habían instalado los tres órganos operadores, y cada cual había elegido a su presidente (Sineace, 2024a; 2024b; 2024c).

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

4.1 Actividades profesionales

Si bien durante la permanencia en el Sineace se desarrollaron diversas actividades relacionadas con la gestión del conocimiento —como la creación de espacios de intercambio de conocimiento y la sistematización de experiencias—, en el presente TSP se busca relevar la identificación de productos/buenas prácticas de GC llevadas a cabo por los órganos de línea, a modo de conocer y difundir estas prácticas en beneficio de toda la institución.

4.1.1 Talleres de identificación de productos/buenas prácticas de gestión del conocimiento.

Una de las iniciativas para implementar el componente *Intercambio de conocimiento* en el Sineace fue la realización de talleres de identificación de productos/buenas prácticas de gestión del conocimiento en las diferentes dependencias. Ello, en el entendimiento de que una buena práctica

[...] es una experiencia positiva, probada y replicada en contextos diversos y que, por consiguiente, puede ser recomendada como modelo. Merece ser compartida para que el mayor número de personas pueda adaptarla y adoptarla. (FAO, 2019)

Identificar las buenas prácticas y compartirlas permite, por un lado, aprender de las propias experiencias y mejorar los procesos que se realizan; y, por otro, explorar nuevas

maneras de lograr los resultados esperados (Gómez, 2011). Por lo expuesto, se consideró que, posteriormente a la identificación de las mencionadas buenas prácticas, estas se colocaran en un catálogo, alojado en el servidor institucional, que permitiera a todos los colaboradores acceder a los contenidos, para facilitar su réplica.

4.1.1.1 Matriz de identificación.

Para el desarrollo de los talleres, se elaboró una matriz de identificación, en la que las filas estaban compuestas por categorías (escogidas de acuerdo a los documentos que se producían de manera más regular en la institución) y las columnas por etapas (para definir el estado de desarrollo de la buena práctica identificada); como se muestra a continuación:

Figura 7

Matriz de identificación de productos/buenas prácticas de GC

ETAPA CATEGORÍA	INICIO	FORTALECIMIENTO	CONSOLIDACIÓN
NORMATIVAS			
ESTANDARIZACIÓN			
FORMATOS/HERRAMIENTAS DE PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN			
TECNOLOGÍA			
ESPACIOS/HERRAMIENTAS DE TRABAJO COLABORATIVO			
ESPACIOS DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO			

Durante el desarrollo del primer taller, con el equipo de la DEGC, se vio la necesidad de realizar las siguientes modificaciones a la matriz para su validación:

- La matriz inicial consideraba tres etapas de desarrollo de un producto/práctica de GC: *Inicio, Fortalecimiento y Consolidación*; a las cuales se añadió una cuarta etapa, la de *Conceptualización*.¹
- A partir de la segunda etapa, se vio por conveniente dividir las etapas de *Inicio, Fortalecimiento y Consolidación* en tres subetapas (*Inicial, Intermedio y Avanzado*), para poder realizar una ubicación más fina.
- A la etapa *Consolidación* se le agregó el término *Sistematización*, al considerarse que la práctica sistematizada sería el nivel superior de desarrollo, que permitiría el acceso a la información sobre dicho producto/práctica de GC.
- Las categorías *Normativas y Estandarización* se fusionaron, toda vez que su diferenciación no era clara.
- A la categoría *Espacios de intercambio de conocimiento* se le retiró el término *Espacios*, por considerar que restringía la categoría; de manera que quedó como *Intercambio de conocimiento*.
- Se agregó la categoría *Transferencia de conocimiento*, para colocar aquellos productos/prácticas de GC que no necesariamente implicaban una interacción directa con el destinatario final de la transferencia.

¹ Esta etapa se agregó para ubicar aquellos productos/prácticas de GC que aún se encontraban como idea, pero sin un desarrollo palpable.

Después de este primer taller, la matriz validada quedó de la siguiente manera:

Figura 8

Matriz de identificación de productos/buenas prácticas de GC validada

Etapa Categoría	CONCEPTUALIZACIÓN	INICIO			FORTALECIMIENTO			CONSOLIDACIÓN/SISTEMATIZACIÓN		
		Inicial	Intermedio	Avanzado (transición)	Inicial	Intermedio	Avanzado (transición)	Inicial	Intermedio	Avanzado
Normativas/Estandarización										
Formatos/herramientas de presentación de información										
Tecnología										
Espacios/Herramientas de trabajo colaborativo										
Intercambio de conocimiento										
Transferencia de conocimiento										

4.1.1.2 Criterios para identificar la fila/columna en que se ubica el producto/práctica de gestión del conocimiento.

Los siguientes criterios se desarrollaron al inicio del taller, de manera que permitieran la ubicación más fácil de los productos/prácticas de GC identificados.

En las filas de la matriz, se han colocado las categorías en las que pueden inscribirse los productos/buenas prácticas identificados:

- *Normativa/Estandarización*: normativa desarrollada por el área para el desarrollo de su trabajo o prácticas dirigidas a la normalización; así como estandarización y homogeneización de procesos o procedimientos, aunque aún no se hallen contemplados en una norma. Como se mencionó, inicialmente estas eran dos categorías separadas; pero durante el desarrollo de los talleres se vio

que era difícil identificar en cuál categoría debería colocarse una práctica en específico, por lo que se decidió unificarlas.

- *Formatos/Herramientas de presentación de información:* formatos para la elaboración de informes, presentaciones u otros productos.
- *Tecnología:* desarrollos tecnológicos que apoyan el quehacer al permitir acceder a información necesaria para el desarrollo de las actividades laborales.
- *Espacios/Herramientas de trabajo colaborativo:* referidos a las prácticas para el trabajo conjunto establecidas en el área.
- *Intercambio de conocimiento:* prácticas para el intercambio de conocimiento adquirido, ya sea entre colaboradores o con otras instituciones, para la generación de nuevo conocimiento.
- *Transferencia de conocimiento:* se refiere a las prácticas para transferir el conocimiento desarrollado, de manera unidireccional, y que no necesariamente implican una interacción directa con el destinatario final de la transferencia.

En las columnas de la matriz, se pueden apreciar las etapas de desarrollo de los productos/buenas prácticas:

- *Conceptualización*
 - Se tiene la idea de realizar el producto/práctica de gestión del conocimiento, pero aún no se ha iniciado el desarrollo.
 - Se está conceptualizando o se encuentra en etapa de gabinete.
- *Inicio*
 - El producto/práctica existe; es decir, que su desarrollo ya se ha iniciado.
- *Fortalecimiento*
 - El producto/práctica es utilizado plenamente en el área y lo conoce o utiliza parte de la institución (según las partes interesadas).

- *Consolidación/Sistematización*
 - El producto/práctica sale del área y es conocido por todas las dependencias.
 - La información referida al producto/práctica se encuentra disponible para otros usuarios (internos/externos).
 - En una siguiente etapa se consideraría como de uso pleno por parte de todos los actores involucrados.

4.1.1.3 Talleres realizados.

El taller de identificación se realizó con cinco direcciones de línea, durante el año 2019:

- Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento - DEGC
- Dirección de Evaluación y Certificación en Educación Superior - DEC-ES: 4 de junio
- Dirección de Evaluación y Certificación en Educación Básica y Técnico Productiva - DEC-EBTP: 5 de junio
- Dirección de Evaluación y Acreditación de Educación Superior Universitaria - DEA-ESU: 10 de junio
- Dirección de Evaluación y Acreditación de Educación Básica y Técnico Productiva - DEA-EBTP: 12 junio

Posteriormente a cada taller, se elaboraron documentos descriptivos con la siguiente información acerca de cada producto/buena práctica de GC:

- Categoría a la que pertenece
- Nombre

- Descripción
- Ubicación
- Etapa de desarrollo
- Criterios para su ubicación
- Material de soporte para el catálogo

No en todos los casos fue posible o necesario señalar el material de soporte, puesto que no todas las prácticas se encuentran documentadas. Se ha colocado una sugerencia respecto de ello en la propuesta de mejora.

El taller de identificación de productos y prácticas de GC realizado con los órganos de línea tuvo como objetivo identificar los productos/prácticas de GC de cada dependencia, para determinar su estado de desarrollo y proceder posteriormente a incluirlos en un catálogo de buenas prácticas para beneficio de toda la institución. Adicionalmente, el primer taller, realizado con el equipo de la DEGC, buscó también validar la matriz de identificación, con la finalidad de poder aplicarla a todos los órganos de la institución. Con los criterios señalados previamente, se procedió a ubicar en la matriz todos los productos/prácticas de GC señalados durante el taller. Posteriormente a este, se agregaron algunos productos/prácticas de GC que no habían sido mencionados en ese momento, pero que se vio la necesidad de incluir (marcados con un asterisco).

Cuando existía un producto/práctica de GC ubicado entre dos etapas, se procedió a colocarlos en una subetapa de *Transición*, lo cual implicó la unión de las subetapas *Avanzado* e *Inicial* de dos etapas consecutivas.

En el acápite dedicado a cada órgano de línea, se coloca la matriz resultante del taller y se listan todos los productos/prácticas de GC identificados para cada categoría; se indica en qué consisten, su ubicación, así como los criterios señalados para colocarlos en dicha posición.

a) **Identificación de productos y prácticas de gestión del conocimiento en la Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento - DEGC (19.02.2019)**

Categoría: Normativas/Estandarización

Nombre del producto/práctica de GC: Comité Editorial

Definición: Órgano colegiado que se establece como auxiliar del Consejo Directivo Ad Hoc para asistirlo en todo lo concerniente a las publicaciones del Sineace; se encarga de la evaluación y aprobación de propuestas de materiales a publicar, y realiza recomendaciones con tal fin.

Ubicación: Conceptualización

Criterios de ubicación: Ha sido definido y se han colocado su estructura y funciones en la Directiva de Publicaciones —aún no aprobada—. No entrará en funciones hasta la aprobación de la mencionada directiva.

Nombre del producto/práctica de GC: Directiva del repositorio institucional

Definición: Instrumento normativo que regula el proceso de ingreso, aprobación y publicación de ítems al Repositorio institucional. Además de indicar los tipos de documentos que deben ingresar de las direcciones y oficinas y las funciones de los diferentes tipos de usuarios (administrador, publicador y aprobador). También se debe mencionar el nivel de confidencialidad.

Ubicación: Conceptualización

Criterios de ubicación: Se ha determinado su necesidad, pero aún no se inicia proceso de redacción.

Figura 9

Matriz de identificación de productos/buenas prácticas de GC de la DEGC

Etapa Categoría	CONCEPTUALIZACIÓN	INICIO			FORTALECIMIENTO			CONSOLIDACIÓN/SISTEMATIZACIÓN		
		Inicial	Intermedio	Avanzado (transición)	Inicial	Intermedio	Avanzado (transición)	Inicial	Intermedio	Avanzado
Normativas/ Estandarización		Directiva del repositorio institucional		Directiva Sigia-Sigice		Directiva de Publicaciones	Modelo de informe de viaje			
		Directiva de filiación y propiedad intelectual				Guía de publicadores y aprobadores (repositorio)	Manuales de uso del Sigice			
	Comité Editorial*					Protocolo de uso del servidor				
Formatos/herramientas de presentación de información				HDL						
						Seguimiento de actividades de la DEGC con Power BI				
Tecnología	Shiny App					Uso, explotación y difusión de información del Sigia			Sigice	Repositorio institucional*
			Repositorio de datos*							
Espacios/Herramientas de trabajo colaborativo		Proyectos transversales (prácticas de trabajo en equipo)				Formatos de registro de actividades en Access				
Intercambio de conocimiento		Viernes de Conocimiento		Sistematización de experiencias						
Transferencia de conocimiento		Bibliografía de cursos en carpeta compartida de la DEGC							Publicaciones*	
		Alertas bibliográficas*								

Nombre del producto/práctica de GC: Directiva de propiedad intelectual

Definición: Instrumento normativo que promueve y gestiona la generación de conocimiento técnico y académico por parte de los colaboradores del Sineace.

Ubicación: Inicio (Inicial)

Criterios de ubicación: En proceso de elaboración; pendiente de revisión por parte de todas las dependencias para su posterior aprobación.

Nombre del producto/práctica de GC: Directiva Sigia-Sigice

Definición: Instrumento normativo que regula el uso y la actualización de los sistemas institucionales de gestión de información sobre acreditación y certificación, al establecer los lineamientos a seguir por los usuarios que tienen acceso a dichos sistemas.

Ubicación: Transición entre Inicio y Fortalecimiento

Criterios de ubicación: En proceso de actualización y de separación en dos directivas independientes; pendiente de revisión por parte de todas las dependencias para su posterior aprobación.

Nombre del producto/práctica de GC: Directiva de publicaciones

Definición: Instrumento normativo que regula todas las etapas del proceso de gestión de publicaciones, desde su elaboración hasta su distribución, pasando por la edición e impresión o conversión a formato electrónico.

Ubicación: Transición entre Inicio y Fortalecimiento

Criterios de ubicación: En proceso de actualización; actualmente solo es conocida por las personas que han emitido opinión al proyecto de Directiva, pero no se aplica. La versión actualizada se encuentra pendiente de revisión por parte de todas las dependencias para su posterior aprobación.

Nombre del producto/práctica de GC: Guía de publicadores y aprobadores de los documentos del repositorio institucional.

Definición: Manual de procedimientos que deben seguir los publicadores y aprobadores para ingresar y aprobar un registro respectivamente.

Ubicación: Fortalecimiento (Intermedio)

Criterios de ubicación: Se encuentra pendiente de actualización.

Nombre del producto/práctica de GC: Protocolo de uso del servidor

Definición: Documento que permite organizar y actualizar el espacio donde se almacena la información relevante con la que trabaja la Dirección.

Ubicación: Fortalecimiento (Intermedio)

Criterios de ubicación: Requiere monitoreo y socialización; así como verificar si existe normalización previa al respecto (ya sea por parte de la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicación - OTIC o por la Unidad de Atención al Ciudadano y Trámite Documentario - UACTDA).

Nombre del producto/práctica de GC: Modelo de informe de viaje

Definición: Formato validado en la DEGC para presentación de informes de viaje.

Ubicación: Transición entre Fortalecimiento y Consolidación

Criterios de ubicación: Requiere socialización para obtener un modelo consensuado para toda la institución.

Nombre del producto/práctica de GC: Manuales de uso del Sigice

Definición: Documento que brinda a los usuarios las pautas necesarias para el uso del Sistema de Gestión de Información de la Certificación, tanto para el registro y actualización de información como la recuperación de información a través de diversos reportes que cuenta el sistema.

Ubicación: Transición entre Fortalecimiento y Consolidación

Criterios de ubicación: En uso por dependencias del Sineace y Entidades Certificadoras. Se requiere verificar actualización.

Categoría: Formatos/Herramientas de presentación de información

Nombre del producto/práctica de GC: Boletín Estadístico Técnico Institucional - BETI

Definición: Documento que brinda información relevante de los procesos de acreditación y certificación a las áreas técnicas de las Direcciones de Evaluación y Acreditación (DEA), Direcciones de Evaluación y Certificación (DEC) y Presidencia, con la finalidad de tomar decisiones con base en evidencias.

Ubicación: Transición entre Inicio y Fortalecimiento

Criterios de ubicación: Estructura definida; falta maduración y socialización para retroalimentación por las dependencias.

Nombre del producto/práctica de GC: Seguimiento de actividades de la DEGC con Power BI

Definición: Monitoreo en línea de cada una de las tareas contempladas en las actividades operativas del Plan Operativo Institucional de la Dirección a través de *dashboards* predefinidos, los cuales permiten identificar el avance trimestral respecto de la meta establecida.

Ubicación: Fortalecimiento (Intermedio)

Criterios de ubicación: Práctica en uso por la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicación - OTIC y la Oficina de Planificación y Presupuesto - OPP. Establecida en DEGC; se requiere extrapolar a otras dependencias con apoyo de OTI.

Categoría: Tecnología

Nombre del producto/práctica de GC: Shiny App “DEGC DATOS”

Definición: Aplicación web que permite visualizar información resumida de los sistemas institucionales (Sigia y Sigice), así como información referente a matrícula, instituciones educativas y población proyectada. El aplicativo fue elaborado con el *software* R y se actualiza al finalizar cada mes. Ver en:

https://jorgecutipamusaja.shinyapps.io/degc_datos/

Ubicación: Transición entre Inicio y Fortalecimiento

Criterios de ubicación: Se desarrolló a principios de año, y se actualiza mes a mes. Se proyecta que se pueda incorporar al servidor del Sineace.

Nombre del producto/práctica de GC: Repositorio de datos

Definición: Plataforma que permite compartir las distintas bases que la DEGC recopila o elabora para la elaboración de estudios, informes de gestión, boletines, entre otros. Dichos ficheros de datos pueden ser de utilidad para otras dependencias técnicas del Sineace.

Ubicación: Inicio (Inicial)

Criterios de ubicación: *Software* instalado, pero no se encuentra activo; requiere modificaciones estructurales para poder empezar a utilizarse.

Nombre del producto/práctica de GC: Sistema de Gestión de la Información de Acreditación - Sigia

Definición: Plataforma que gestiona la información de las instituciones y programas que se inscriben en el proceso de acreditación.

Ubicación: Fortalecimiento (Intermedio)

Criterios de ubicación: Socializado y en uso por otras dependencias del Sineace; requiere ajustes estructurales.

Nombre del producto/práctica de GC: Sistema de Gestión de la Información de Certificación - Sigice

Definición: Plataforma que gestiona la información del proceso de certificación correspondiente a las personas evaluadas, ocupaciones normalizadas, entidades certificadoras autorizadas, y evaluadores de competencias.

Ubicación: Consolidación/Sistematización (Intermedio)

Criterios de ubicación: Socializado y en uso por otras dependencias del Sineace y Entidades Certificadoras.

Nombre del producto/práctica de GC: Repositorio institucional

Definición: Plataforma que reúne, preserva y brinda acceso abierto a la producción académica y técnica del Sineace.

Ubicación: Consolidación/Sistematización (Avanzado)

Criterios de ubicación: Socializado y en uso por otras dependencias del Sineace

Categoría: Espacios/Herramientas de trabajo colaborativo

Nombre del producto/práctica de GC: Proyectos transversales (práctica de trabajo en equipo)

Definición: Práctica de trabajo colaborativo que reúne como equipo técnico a colaboradores de diferentes áreas (en este caso, de la DEGC), con la finalidad de generar un producto que no necesariamente corresponda funcionalmente a alguna de las áreas intervinientes.

Ubicación: Inicio (Inicial)

Criterios de ubicación: Falta maduración; es una práctica que cuenta con poco tiempo de iniciada.

Nombre del producto/práctica de GC: Formatos de registro de actividades en Access

Definición: Ficheros en formato de Microsoft Access, que se utilizan para recopilar información sobre cada actividad realizada.

Ubicación: Fortalecimiento (Intermedio)

Criterios de ubicación: Práctica en uso por OTIC y OPP. Requiere el diseño de plantillas estándar para extrapolar la práctica a otras dependencias, así como una posterior personalización con apoyo de un programador.

Categoría: Intercambio de conocimiento

Nombre del producto/práctica de GC: Viernes de Conocimiento

Definición: Espacio de intercambio de conocimiento, que permite compartir casos, experiencias y lecciones aprendidas. Puede incluir mesas de discusión, microtalleres, pero no debe confundirse con una capacitación a profundidad.

Ubicación: Inicio (Inicial)

Criterios de ubicación: Falta institucionalización; es una práctica que cuenta con poco tiempo de iniciada.

Nombre del producto/práctica de GC: Sistematización de experiencias

Definición: Proceso participativo de reconstrucción y reflexión de la experiencia. Se basa en una reflexión crítica sobre un proceso vivido por los actores, que apunta a describir y entender lo que pasó (qué hicieron, cómo y con quiénes, y qué resultados se alcanzaron) y por qué, para extraer lecciones que permitan mejorar intervenciones futuras.

Ubicación: Transición entre Inicio y Fortalecimiento

Criterios de ubicación: Se han iniciado procesos de sistematización; requieren de práctica para alcanzar maduración.

Categoría: Transferencia de conocimiento

Nombre del producto/práctica de GC: Bibliografía de cursos en carpeta compartida de la DEGC

Definición: Espacio destinado para compartir materiales, bibliografías o cualquier información de los cursos que se toman con el resto del equipo de la DEGC.

Ubicación: Inicio (Inicial)

Criterios de ubicación: La práctica se realiza, pero no cuenta con estructura. Falta definir criterios para consolidación.

Nombre del producto/práctica de GC: Alertas bibliográficas

Definición: Documentos de emisión periódica que anuncian novedades bibliográficas; dirigidos a grupos de personas de acuerdo con sus perfiles de interés.

Ubicación: Inicio (Intermedio)

Criterios de ubicación: Tienen un período de implementación amplio, pero falta fortalecerlos; y se implementarán también para usuarios externos.

Nombre del producto/práctica de GC: Publicaciones

Definición: Documentos de contenido normativo o instructivo, o que expone o analiza temas sobre calidad educativa o afines; el cual se pone a disposición de diversos actores por medios físicos (libros impresos) o virtuales (libros electrónicos, PDF).

Ubicación: Consolidación/Sistematización (Intermedio)

Criterios de ubicación: Producto institucionalizado; requiere la aprobación de directiva para establecer los flujos de manera definitiva.

b) Dirección de Evaluación y Acreditación de Educación Básica y Técnico Productiva - DEA-EBTP (12.06.2019)

Categoría: Normativas/Estandarización

Nombre del producto/práctica de GC: Boletines analíticos trimestrales

Definición: Práctica realizada por la DEA-EBTP durante dos años, con periodicidad trimestral. La lógica subyacente era retroalimentar al sistema a partir del análisis realizado a partir de los datos acopiados. Se suspendió su realización al crearse una Dirección encargada del monitoreo y las tareas estadísticas, pero se está considerando la posibilidad de realizarlos nuevamente, puesto que el área técnica puede realizar un análisis más fino a partir de la data.

Ubicación: Consolidación (Avanzado)

Criterios de ubicación: Realización trimestral a lo largo de dos años.

Material de soporte para el catálogo: Formato de boletín analítico, conceptualización

Nombre del producto/práctica de GC: Protocolos del Diagnóstico Rápido

Participativo (en adelante, DRP) y de asistencias técnicas

Definición: Documentos que contienen las pautas para accionar durante dicho proceso; de uso por parte de todo el equipo. Tienen un patrón elaborado. En el caso del DRP, con participación de OTIC, se está haciendo accesible desde internet, de manera remota.

Ubicación: Consolidación (Avanzado)

Criterios de ubicación: Son metodologías que se vienen utilizando desde hace cuatro años; y que se actualizan de manera constante.

Material de soporte para el catálogo: Protocolos del Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) y de asistencias técnicas

Categoría: Formatos/herramientas de presentación de información

Nombre del producto/práctica de GC: Formatos de presentación para capacitaciones y sensibilizaciones

Definición: Banco de presentaciones para uso de todos los miembros del equipo, de manera que no requieran invertir demasiado tiempo en preparar materiales, solamente realizar modificaciones mínimas.

Ubicación: Consolidación (Avanzado)

Criterios de ubicación: Todos los miembros del equipo conocen estos recursos y los utilizan; se actualizan todos los años.

Material de soporte para el catálogo: Formatos de presentaciones

Categoría: Tecnología

Nombre del producto/práctica de GC: Uso del aplicativo Planner (Office 365)

Definición: Uso del aplicativo Planner, del Office 365, para planificación de actividades del equipo de la Dirección.

Ubicación: Fortalecimiento (Intermedio)

Criterios de ubicación: Todos los miembros del equipo saben utilizarlo y lo utilizan, aunque no de manera permanente; no se realiza actualización de tareas de manera constante.

Figura 10

Matriz de identificación de productos/buenas prácticas de GC de la DEA-EBTP

Etapa Categoría	CONCEPTUALIZACIÓN	INICIO			FORTALECIMIENTO		CONSOLIDACIÓN/SISTEMATIZACIÓN	
		Inicial	Intermedio	Avanzado Inicial (transición)	Intermedio	Avanzado Inicial (transición)	Intermedio	Avanzado
Normativas/ Estandarización								Informes trimestrales (analíticos)
								Protocolo del Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) y de asistencias técnicas
Formatos/herramientas de presentación de información								Formatos de presentación para capacitaciones y sensibilizaciones
Tecnología					Uso del aplicativo Planner (Office 365)			Uso del repositorio institucional
							Uso de grupos de Whatsapp	
							Base de datos en Excel (Correlativo)	
							Uso de Google Drive y One Drive	
Espacios/Herramientas de trabajo colaborativo						Uso de carpeta compartida		Revisión colaborativa de documentos
								Uso de calendarios compartidos
Intercambio de conocimiento							Fortalecimiento de capacidades del equipo de trabajo	
								Reuniones de equipo
Transferencia de conocimiento				Sistematización de experiencias	Fortalecimiento de capacidades a coordinadores de enlace regional	Acompañamiento a especialistas DRE/UGEL de regiones		Inducción
								Mentorías

Nombre del producto/práctica de GC: Uso de grupos de Whatsapp

Definición: Uso de aplicativo de mensajería Whatsapp de manera intensiva; se cuenta con varios grupos, uno general de la Dirección, así como grupos por temas de trabajo, u otros que se activan por comisiones. Se comparte información no solo como mensajes, sino también documentos de trabajo.

Ubicación: Consolidación (Intermedio)

Criterios de ubicación: Todos los miembros del equipo lo utilizan de manera intensiva.

Nombre del producto/práctica de GC: Base de datos en Excel (Correlativo)

Definición: Base de datos en Excel originada con la finalidad de registrar todas las actividades de la Dirección; inicialmente conservaba el registro correlativo (en las filas) de las instituciones educativas que iban ingresando al proceso de acreditación, mientras que en las columnas se encontraban los campos de seguimiento y resultados. Lo manejan solo 2 o 3 personas para resguardar la información; sigue incorporándose información nueva.

Ubicación: Consolidación (Intermedio)

Criterios de ubicación: Base de datos con años de uso; se mantiene todavía por la cantidad de información que resguarda. Se está viendo con OTIC migrar toda la información a un sistema.

Nombre del producto/práctica de GC: Uso de Google Drive y One Drive

Definición: Práctica de elaboración conjunta de documentos con varios años de uso, para la cual se trabaja en la nube. Actualmente se utiliza el One Drive, pero como en muchas ocasiones se trabaja de manera simultánea y el Office 365 no permite tanta fluidez, se prefiere el Google Drive, que era el que se utilizaba antes de contar con el Office 365.

Ubicación: Consolidación (Intermedio)

Criterios de ubicación: Uso intensivo por parte de todos los miembros del equipo.

Nombre del producto/práctica de GC: Uso del repositorio institucional

Definición: Práctica ya establecida en la Dirección; todos los documentos generados, apenas termina su ciclo de elaboración, se suben al repositorio institucional para su conservación.

Ubicación: Consolidación (Avanzado)

Criterios de ubicación: Todos los documentos de la Dirección son subidos al repositorio institucional de manera periódica.

Categoría: Espacios/Herramientas de trabajo colaborativo

Nombre del producto/práctica de GC: Uso de carpeta compartida

Definición: Práctica que implica conservar el trabajo de la Dirección en una carpeta compartida accesible para todos los miembros del equipo.

Ubicación: Transición entre Fortalecimiento y Consolidación

Criterios de ubicación: Se realiza de manera permanente desde hace varios años, pero requiere mejoras en el archivamiento para una mejor recuperación de la información. Casi todo el trabajo de la Dirección se encuentra en las carpetas compartidas, son pocas las cosas que se conservan en cada computadora.

Nombre del producto/práctica de GC: Revisión colaborativa de documentos

Definición: Revisión de documentos de trabajo de la Dirección en parejas conformadas por una persona más experta y una que recién se integra al equipo de trabajo. Esto permite recoger opiniones diferentes, desde el punto de vista de alguien que recién se está empapando de un tema; lo cual ayuda a enriquecer y mejorar los documentos

Ubicación: Consolidación (Avanzado)

Criterios de ubicación: Práctica permanente en la Dirección, se realiza siempre que ingresan miembros nuevos al equipo de trabajo.

Nombre del producto/práctica de GC: Uso de calendarios compartidos

Definición: Elaboración de calendarios compartidos, accesibles para todos los miembros del equipo de la Dirección. Existe un calendario general donde se ubican todas las actividades de la DEA; pero, por cuestiones prácticas y para mejor seguimiento de ciertas actividades, se han elaborado calendarios por temas (DRP, asistencias técnicas, uno de viajes —compartido con la Oficina de Gestión Descentralizada y Cooperación Técnica - Gedecot—). En el calendario general se utiliza un código cromático para identificar cada categoría; en los calendarios desglosados se indica el detalle de lugar, quién realiza la actividad, con qué institución educativa, etc.

Ubicación: Consolidación (Avanzado)

Criterios de ubicación: Todos los miembros del equipo ubican sus tareas en los calendarios correspondientes, su uso forma parte de la inducción a los integrantes nuevos.

Material de soporte para el catálogo: Pautas de uso de calendarios compartidos

Categoría: Intercambio de conocimiento

Nombre del producto/práctica de GC: Fortalecimiento de capacidades del equipo de trabajo

Definición: Espacio en que un miembro del equipo comparte con sus compañeros sus conocimientos acerca de un tema o actividad sobre la que tiene cierto manejo o experiencia, en forma de microcapacitaciones.

Ubicación: Consolidación (Intermedio)

Criterios de ubicación: Es una práctica consolidada que tiene varios años, pero que no tiene una periodicidad establecida; depende los tiempos de los integrantes del equipo.

Material de soporte para el catálogo: Pautas para desarrollo de microcapacitaciones

Nombre del producto/práctica de GC: Reuniones de equipo

Definición: Reuniones semanales con todos los integrantes del equipo. La directora informa temas institucionales resultantes de las reuniones de directorio, y los miembros del equipo exponen sus avances y detalles de las actividades que realizan; de manera que conocen los avances de sus compañeros. También se comparten opiniones de cómo mejorar procesos.

Ubicación: Consolidación (Avanzado)

Criterios de ubicación: Práctica establecida desde hace varios años en la Dirección, en la que participan todos los integrantes del equipo de trabajo.

Material de soporte para el catálogo: Pautas para desarrollo de reuniones de equipo

Categoría: Transferencia de conocimiento

Nombre del producto/práctica de GC: Sistematización de experiencias

Definición: Reconstrucción de experiencias para la obtención de lecciones aprendidas. Esta práctica se realiza generalmente por medio de consultorías, pero el proceso siempre es acompañado por el equipo de trabajo.

Ubicación: Transición entre Inicio y Fortalecimiento

Criterios de ubicación: No se realiza de manera autónoma; son consultores expertos en sistematización quienes dirigen los procesos. En la Dirección se están empezando a desarrollar capacidades en sistematización por el Curso-Taller de Formación en Sistematización de Experiencias organizado por la Dirección de Evaluación y Políticas - DEP, de manera que próximamente puedan liderar los procesos de sistematización de manera autónoma.

Nombre del producto/práctica de GC: Fortalecimiento de capacidades a coordinadores de enlace regional

Definición: Acciones de capacitación a coordinadores de enlace regional; iniciaron con su participación en curso semipresencial en 2018, con la finalidad de que puedan trasladar adecuadamente la información sobre los procesos desarrollados por la DEA-EBTP en sus labores.

Ubicación: Fortalecimiento (Intermedio)

Criterios de ubicación: Inició el año pasado, pero no participan todos los coordinadores de enlace en el mismo nivel.

Nombre del producto/práctica de GC: Acompañamiento a especialistas DRE/UGEL de regiones

Definición: Experiencia de aprendizaje en la acción que se está realizando con especialistas de las Direcciones Regionales de Educación – DRE y de las Unidades de Gestión Educativa Local - UGEL de regiones que aprobaron el curso semipresencial de 2018 (o que no aprobaron, pero participaron en todas las actividades). Se les acompaña a hacer DRP, asistencia técnica, seguimiento y recojo de información. En algunos casos, los especialistas aplican los instrumentos y el acompañante de la DEA observa la aplicación; en otros casos, el acompañante de la DEA aplica los instrumentos y el especialista observa; luego de la actividad se realiza una retroalimentación. Es una estrategia de cascada, continuación del trabajo iniciado el año pasado, y el próximo año deberían trabajar solos sin necesidad de acompañamiento. Estas acciones se realizan aunque no exista convenio de cooperación intergubernamental, aunque su existencia favorece su realización.

Ubicación: Transición entre Fortalecimiento y Consolidación

Criterios de ubicación: Menor tiempo de desarrollo que el fortalecimiento que se hace con el personal interno. Forma parte del plan de fortalecimiento, se está aplicando ya desde este año; el próximo año se verá la posibilidad de realizar las mejoras necesarias.

Material de soporte para el catálogo: Protocolo para acompañamiento a especialistas DRE/UGEL.

Nombre del producto/práctica de GC: Inducción

Definición: Acción de fortalecimiento de capacidades a nuevos integrantes del equipo de trabajo; con la finalidad de enseñarles todos los procedimientos, mecanismos, etc. que se realizan en la DEA-EBTP. Se realiza a lo largo de una semana aproximadamente.

Ubicación: Consolidación (Avanzado)

Criterios de ubicación: Práctica instalada con varios años de realización; todos los integrantes nuevos reciben la inducción completa.

Material de soporte para el catálogo: Pautas para realización de inducción

Nombre del producto/práctica de GC: Mentorías

Definición: Experiencia de aprendizaje en la acción que se realiza con los nuevos integrantes del equipo de trabajo. Implica el acompañamiento durante las primeras asistencias técnicas con un compañero con más experiencia.

Ubicación: Consolidación (Avanzado)

Criterios de ubicación: Práctica instalada con varios años de realización; pero que se ha fortalecido más este año.

Material de soporte para el catálogo: Pautas para realización de mentorías

c) **Dirección de Evaluación y Acreditación de Educación Superior**
Universitaria – DEA-ESU (10.06.2019)

Categoría: Normativas/Estandarización

Nombre del producto/práctica de GC: Instructivo para análisis de homologación de modelos

Definición: Documento que permitirá identificar la equivalencia o no de modelos y procesos de acreditación de agencias certificadoras con el del Sineace, con la finalidad de facilitar el reconocimiento de acreditaciones entregadas por agencias no autorizadas por el Sineace.

Ubicación: Inicio (Inicial)

Criterios de ubicación: Se ha realizado la propuesta; pero, al ser parte de un documento mayor, no se ha avanzado su desarrollo.

Material de soporte para el catálogo: Instructivo

Nombre del producto/práctica de GC: Instructivo para seguimiento anual de reconocimientos

Definición: Documento realizado para estandarizar las visitas anuales de seguimiento a las instituciones a las que se ha reconocido una acreditación otorgada por una agencia externa.

Ubicación: Inicio (Intermedio)

Criterios de ubicación: Documento ya se encuentra avanzado, pero falta cerrar.

Material de soporte para el catálogo: Instructivo

Figura 11

Matriz de identificación de productos/buenas prácticas de GC de la DEA-ESU

[illegible]

Nombre del producto/práctica de GC: Explicación de estándares del modelo de acreditación de programas de estudio de educación superior universitaria

Definición: Documento explicativo que permite a los comités de calidad de los programas de estudios de universidades comprender de mejor manera los estándares del modelo de acreditación. Explica de manera detallada en qué consiste cada estándar y con qué tipo de información se responde al requerimiento de dicho estándar.

Ubicación: Consolidación (Avanzado)

Criterios de ubicación: Documento finalizado, publicado como libro en versión impresa y electrónica y difundido ampliamente.

Material de soporte para el catálogo: Documento de explicación de estándares.

Categoría: Tecnología

Nombre del producto/práctica de GC: Uso del Sistema de Autoevaluación de la Educación del Sistema de Gestión de la Información de Acreditación - Sigia-SAE

Definición: Uso del sistema integrado Sigia-SAE por parte de la Dirección.

Ubicación: Fortalecimiento (Intermedio)

Criterios de ubicación: No hay un uso pleno; se considera que no se tienen los accesos que se requieren en el Sigia. El sistema integrado aún se encuentra en etapa piloto.

Nombre del producto/práctica de GC: Uso del Mega

Definición: Uso de espacio en la nube para conservar archivos de las entidades evaluadoras. Por medio de este, se comparte el informe final de autoevaluación; se envía un enlace a la entidad evaluadora. También se utiliza para descargar información cuando los colaboradores se encuentran fuera de la sede del Sineace.

Ubicación: Consolidación (Avanzado)

Criterios de ubicación: Uso pleno por parte de la Dirección.

Material de soporte para el catálogo: Manual de uso

Nombre del producto/práctica de GC: Uso del Sysdea

Definición: Sistema diseñado en la DEA-ESU que recoge la información contenida en los reportes de avances de las instituciones educativas, la cual es subida por los colaboradores de la DEA. El sistema arroja reportes de avance de los 34 estándares. También sirve como directorio, pues contiene la información de contacto de la universidad y del representante del comité de calidad.

Ubicación: Consolidación (Avanzado)

Criterios de ubicación: Uso pleno por parte de la Dirección. Sin embargo, no se encuentra alojado en el servidor institucional, sino en la computadora de uno de los colaboradores de la DEA-ESU.

Material de soporte para el catálogo: Manual de uso

Categoría: Espacios/Herramientas de trabajo colaborativo

Nombre del producto/práctica de GC: Uso de calendario compartido

Definición: Calendario común en el que cada colaborador coloca sus actividades, con el detalle de lugar, hora, institución, etc.; para ello se tiene un código y una estructura para registrar las actividades. Cada colaborador tiene asignado un color, y todos tienen acceso.

Ubicación: Consolidación (Avanzado)

Criterios de ubicación: Uso pleno por parte de la Dirección

Material de soporte para el catálogo: Documento descriptivo de códigos y estructura.

Categoría: Intercambio de conocimiento

Nombre del producto/práctica de GC: Congresos de acreditación

Definición: Espacio que permite que universidades compartan sus buenas prácticas, de manera que los congresos ya no son solamente conferencias magistrales, sino espacios de intercambio. **Ubicación:** Consolidación (Avanzado)

Criterios de ubicación: Esto sucede desde que los congresos son organizados por Sineace, pues antes eran organizados por Coneau.

Categoría: Transferencia de conocimiento

Nombre del producto/práctica de GC: Reuniones con Jefes de Calidad

Definición: Espacios de transferencia de conocimiento en los que se brinda información a los jefes de calidad de las universidades.

Ubicación: Consolidación (Intermedio)

Criterios de ubicación: Se espera que a futuro esté en la categoría *Intercambio*; en algunas sesiones ha sucedido, pero no ha sido la constante. Inclusive, se podría convertir en una comunidad de práctica en la que se comparta información entre todos los participantes, pero aún falta estructurarlas.

Nombre del producto/práctica de GC: Boletín de la DEA-ESU

Definición: Boletín mensual desarrollado para la comunidad universitaria en una plataforma web, iniciado en 2017 hasta febrero 2019. En una página, contenía información sobre las actividades de la DEA-ESU, las fechas de evaluación externa, enlace a formatos y noticias, etc. Contaba con 1200 usuarios.

Ubicación: Consolidación (Avanzado)

Criterios de ubicación: Se paralizó porque se espera autorización de la Dirección para continuar con el boletín; se estaba empezando a recibir artículos de los lectores para difundirlos, de manera que en el futuro podría estar en la categoría *Intercambio*.

Material de soporte para el catálogo: Estructura y diseño de boletín.

d) Dirección de Evaluación y Certificación de Educación Básica y Técnico Productiva - DEC-EBTP (5.06.2019)

Categoría: *Normativas/Estandarización*

Nombre del producto/práctica de GC: Norma para la certificación colectiva

Definición: Norma para otorgar certificación colectiva a instituciones comunitarias, lo que permitiría identificar a las más eficientes y con mayor organicidad. Es una norma que existe en otros países; por lo que se está tratando de elaborar una propuesta al respecto.

Ubicación: Conceptualización

Criterios de ubicación: Se encuentra en etapa de gabinete. Se está recopilando información para poder definir su factibilidad.

Figura 12

Matriz de identificación de productos/buenas prácticas de GC de la DEC-EBTP

Etapa Categoría	CONCEPTUALIZACIÓN	INICIO			FORTALECIMIENTO		CONSOLIDACIÓN/SISTEMATIZACIÓN		
		Inicial	Intermedio	Avanzado (transición)	Inicial	Intermedio	Avanzado (transición)	Inicial	Intermedio
Normativas/ Estandarización	Norma para la certificación colectiva				Información sobre mecanismos de incentivos para Entidades Certificadoras y población beneficiaria de la certificación de competencias		Procesos y procedimientos para formación de evaluadores, para normalización y para supervisión		
Formatos/herramientas de presentación de información									
Tecnología	Plataforma virtual interactiva con Entidades Certificadoras y Evaluadores		Implementación del gobierno digital (cero papel) en el proceso capacitación y certificación para evaluadores					Uso de formularios de Google Docs	
	Encuesta de satisfacción en línea para evaluados y para candidatos a evaluadores de competencias						Capacitaciones virtuales en el uso del Sigice		
							Pizarrón de actividades		
Espacios/Herramientas de trabajo colaborativo			Trabajo interinstitucional para articulación con el sistema educativo (Cetpro y Ceba)		Intercambio de conocimiento con entidades externas		Comités de gestión de la certificación		
					Intercambio con instituciones externas para la normalización				
Intercambio de conocimiento							Reuniones de evaluación del trabajo del equipo		
Transferencia de conocimiento					Posicionamiento de la certificación en diferentes ámbitos	Taller de fortalecimiento para evaluadores			

Nombre del producto/práctica de GC: Información sobre mecanismos de incentivos para Entidades Certificadoras y población beneficiaria de la certificación de competencias

Definición: Búsqueda y transferencia de información por parte de la DEC-EBTP, respecto de mecanismos de incentivos, los cuales implican temas de financiamiento, aspectos de normas legales, y también los incentivos en paquete (por ejemplo, que personas certificadas reciban, además de su certificado, un monto mayor de salario, y además la opción de atención gratuita en salud). La práctica tiene tres aristas: por un lado, implica la búsqueda de espacios donde existan oportunidades aprovechables por la Entidades Certificadoras y su comunicación por medio de una carta; de manera que puedan postular a fondos que les permitan solventar los procesos de evaluación de competencias. Por otro lado, supone también informar a posibles financistas (como el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo-Fondoempleo) que incluyan en su base de concurso a las Entidades Certificadoras como posibles beneficiarios de fondos no reembolsables. Finalmente, también se utiliza la incidencia política para buscar que municipalidades y gobiernos regionales emitan ordenanzas que incluyan incentivos que empiecen a beneficiar directamente a las personas certificadas.

Ubicación: Fortalecimiento (Intermedio)

Criterios de ubicación: Se realizó una consultoría, a partir de la cual se cuenta con un protocolo que contempla los beneficios derivados de la certificación de competencias. Práctica también asumida por la DEC-ES; ha habido trabajo de incidencia política fuerte, pero la norma está todavía en proceso de maduración. Sin embargo, se considera que se consolidará cuando haya normas regionales o cuando sea una política.

Material de soporte para el catálogo: Protocolo para desarrollo de mecanismos de incentivos

Nombre del producto/práctica de GC: Guía de procesos y procedimientos para formación de evaluadores, normalización y supervisión de Entidades Certificadoras y procesos de certificación

Definición: Estandarización de los diferentes procesos y procedimientos de la Dirección. Incluye el uso de las mismas presentaciones, formatos y material por parte de todos los colaboradores; estos son un activo de todo el equipo, que cualquiera puede usar, y en caso de ser necesario una persona puede reemplazar a otra a partir de un punto específico y continuar trabajando con el mismo material.

Ubicación: Consolidación (Intermedio)

Criterios de ubicación: Todos los colaboradores utilizan la misma presentación, formatos y material; y todo está contemplado en una guía de procesos y procedimientos. La guía ha sido actualizada con aportes de todos y formalizada por medio de una directiva, y se encuentra en revisión por parte de la DEC-ES, para tratar de consolidar procedimientos comunes.

Material de soporte para el catálogo: Guía de procedimientos

Categoría: Tecnología

Nombre del producto/práctica de GC: Plataforma virtual interactiva con Entidades Certificadoras y Evaluadores

Definición: Plataforma que permitiría mantener una relación constante tanto con Entidades Certificadoras como con Evaluadores; actualmente la relación se ve interrumpida, puesto que solo se da la interacción en los talleres anuales. Permite contribuir al fortalecimiento continuo: ayuda a actualizar en el evaluador aquellos aspectos que necesiten ser fortalecidos (por ejemplo, la gestión administrativa); igualmente en el caso de las Entidades Certificadoras, pues las observaciones de quienes

monitorean los procesos pueden ser incluidas en una capacitación a modo de sugerencias.

Ubicación: Conceptualización

Criterios de ubicación: Se ha visto la necesidad de que exista la plataforma, pero aún no se ha iniciado el proceso de diseño.

Nombre del producto/práctica de GC: Encuesta de satisfacción en línea para evaluados y para candidatos a evaluadores de competencias

Definición: Formato en línea para aplicación de encuesta por medio de un teléfono móvil, elaborado con la colaboración de OTIC. Permite reducir tiempo porque ya no hay que digitar y procesar las respuestas.

Ubicación: Conceptualización

Criterios de ubicación: La encuesta para evaluados ya se encuentra en formato digital y se ha probado en el Sineace, pero todavía no se aplica en campo; por su parte, la encuesta para candidatos a evaluadores de competencias se aplica aún a mano, y se está a la espera de su automatización.

Material de soporte para el catálogo: Formatos de encuestas

Nombre del producto/práctica de GC: Implementación del Gobierno digital (Cero Papel) en el proceso capacitación y certificación para evaluadores

Definición: Trabajo conjunto con OTIC que ha permitido la automatización de todo el proceso de capacitación y certificación para evaluadores de competencias. OTIC participó como el área de apoyo que realizó la propuesta; y la DEC-EBTP, como el área que la articuló e implementó, lo cual hizo posible que el piloto fuera un éxito.

Ubicación: Inicio (Intermedio)

Criterios de ubicación: Se realizó piloto en regiones (capitales de departamento), pero aún no se puede hacer de manera autónoma, pues se requiere un escáner manual con el que la DEC-EBTP no cuenta, por lo que siempre se requiere del apoyo de OTIC.

Material de soporte para el catálogo: Manual de uso de la plataforma

Nombre del producto/práctica de GC: Capacitaciones virtuales en el uso del Sistema de Gestión de Información de la Certificación - Sigice

Definición: Formato de capacitación a distancia para el que solo se requiere contar con un teléfono móvil con acceso a internet, una laptop y un *software* de control de acceso remoto. Esto permite que la capacitación se haga desde el escritorio de trabajo, sin necesidad de una sala (para videoconferencias o similares); solo mediante el teléfono y, si hubiera más de una persona, un parlante. Con este formato se optimizan recursos y tiempo.

Ubicación: Consolidación (Intermedio)

Criterios de ubicación: Se da como una práctica continua; si bien solamente se hace en el uso del Sigice, a futuro puede utilizarse para muchos otros temas.

Nombre del producto/práctica de GC: Pizarrón de actividades

Definición: Suerte de pizarrón con notas adhesivas (*sticky notes*), en el que todos los especialistas, a través de un formulario, colocan sus actividades mensuales. De esa manera, todos conocen dónde se encuentran los colaboradores y qué tema se encuentran trabajando.

Ubicación: Consolidación (Intermedio)

Criterios de ubicación: Este pizarrón se comparte por correo, WhatsApp y blog con el equipo, así como con Gedecot y la Oficina de Comunicaciones.

Material de soporte para el catálogo: Manual/Protocolo de uso del pizarrón de actividades

Categoría: Espacios/Herramientas de trabajo colaborativo

Nombre del producto/práctica de GC: Trabajo interinstitucional para articulación con el sistema educativo (Centros de Educación Técnico Productiva - CETPRO y Centros de Educación Básica Alternativa - CEBA).

Definición: Construcción a nivel interinstitucional para articular la certificación de competencias con las currículas en CETPRO y CEBA.

Ubicación: Inicio (Intermedio)

Criterios de ubicación: Se cuenta con una base normativa, como los lineamientos de educación comunitaria (en cuyo desarrollo participó el Sineace) y la Ley de CETPRO; el aporte de la certificación todavía no se concreta porque es necesario tener un basamento normativo desde la Dirección de CETPRO, para lo cual se debe realizar una modificación a la Ley General de Educación.

Nombre del producto/práctica de GC: Intercambio de conocimiento con entidades externas

Definición: Práctica no estructurada de intercambio de conocimiento con entidades externas; instituciones públicas y privadas tanto nacionales como extranjeras toman conocimiento de publicaciones y documentos del Sineace referentes a la certificación de competencias; y, a partir de ello, se producen avances en ese campo. La DEC-EBTP hace las veces de intermediario que ayuda a establecer la relación entre los distintos actores interesados en la certificación.

Probablemente el modelo se exporte a Ecuador y Bolivia. Colegios profesionales y otros profesionales piden información, se da de una manera no estructurada

Ubicación: Fortalecimiento (Intermedio)

Criterios de ubicación: Es una práctica constante, pero que se ha realizado de manera no estructurada y no se ha traducido en un documento; hace falta una propuesta de guía de cómo se ha ido dando la articulación, y sistematizar la experiencia.

Material de soporte para el catálogo: Guía de articulación con entidades externas

Nombre del producto/práctica de GC: Intercambio con instituciones externas para la normalización

Definición: Trabajo de articulación con instituciones externas públicas o privadas (Autoridad Nacional del Agua, Asociación Peruana de Productores de Cacao, Centro Internacional de la Papa, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola ...), empleadores, gremios, asociaciones y órganos rectores de cada ocupación para desarrollo de normas de competencia. El trabajo con los órganos rectores es primordial; pues, sin su acuerdo, las normas no pueden ser aprobadas por el Consejo Directivo Ad Hoc (en adelante, CDAH) del Sineace.

Ubicación: Fortalecimiento (Intermedio)

Criterios de ubicación: Trabajo desarrollado ampliamente, con procedimientos recogidos en una guía. Se ha articulado prácticamente con todos los sectores: Agricultura, Desarrollo e Inclusión Social, Salud, Educación, Justicia, Turismo...

Material de soporte para el catálogo: Guía de procedimientos

Nombre del producto/práctica de GC: Comités de gestión de la certificación

Definición: Espacio de articulación de actores relacionados con la certificación de competencias, con la finalidad de promover la certificación en las regiones de intervención. Si bien este espacio se desarrollaba desde 2016 con modelo público privado, tenía un matiz muy técnico; pero con la participación de Gedecot ha tomado más fuerza y se consolidan mediante ordenanzas regionales; los coordinadores de enlace regional realizan el seguimiento y la parte más operativa. En aquellas regiones donde se tiene suscrito un convenio de cooperación interinstitucional, el Gobierno Regional

preside el comité; aunque también funcionan en regiones donde no hay convenio.

Actualmente hay 8 comités y se espera que en 2020 haya 4 se incluyan regiones más.

Ubicación: Consolidación (Intermedio)

Criterios de ubicación: Práctica en uso desde 2016, con presencia en 8 regiones e incrementándose. Funcionan tanto en las regiones con convenio como en aquellas en que aún no se ha suscrito uno; y en algunas regiones ya se están generando incentivos para personas certificadas y evaluadores, que se oficializarán mediante ordenanzas regionales.

Material de soporte para el catálogo: Reglamento de conformación y procedimientos de comités de gestión de la certificación

Categoría: Intercambio de conocimiento

Nombre del producto/práctica de GC: Reuniones de evaluación del trabajo del equipo

Definición: Espacio de reflexión y diagnóstico en el que participan todos los miembros del equipo, que permite obtener lecciones a partir de la experiencia de trabajo desarrollada. Se discute la efectividad de estrategias desarrolladas, se proponen modificaciones o se brindan sugerencias.

Ubicación: Consolidación (Intermedio)

Criterios de ubicación: Práctica continua en la DEC-EBTP, en la que participa todo el equipo.

Material de soporte para el catálogo: Guía para desarrollo de reuniones efectivas

Categoría: Transferencia de conocimiento

Nombre del producto/práctica de GC: Posicionamiento de la certificación en diferentes ámbitos

Definición: Difusión de información por diferentes medios para posicionar la certificación de competencias en diferentes espacios; no necesariamente relacionados con lo técnico, sino también con lo pedagógico y educativo.

Ubicación: Fortalecimiento (Intermedio)

Criterios de ubicación: Usuarios externos utilizan las normas de competencia como fuente valiosa para actualizar las currículas; se realizan numerosas solicitudes de capacitación en evaluación de competencias. Sin embargo, todavía falta llegar a más espacios.

Nombre del producto/práctica de GC: Taller de fortalecimiento para evaluadores

Definición: Espacio formativo desarrollado para reforzar el trabajo de los evaluadores; aquellos que han tenido varios procesos brindan retroalimentación sobre lo que hay que mejorar con base en la norma y en la realidad de la región. Se brinda actualización en nuevos formatos y se trabaja una matriz FODA en relación con el proceso de evaluación. La información recuperada permite generar propuestas de mejora para el Sineace y para los comités de gestión de la certificación.

Ubicación: Transición de Fortalecimiento a Consolidación

Criterios de ubicación: Se realizan periódicamente todos los años. Todos los talleres tienen la misma metodología y existe un guion metodológico, aunque no todo el equipo lo conoce.

Material de soporte para el catálogo: Guía de talleres de fortalecimiento para evaluadores

e) **Dirección de Evaluación y Certificación de Educación Superior – DEC-ESU**
(4.06.2019)

Categoría: Normativas/Estandarización

Nombre del producto/práctica de GC: Comités técnicos regionales/Mesas sectoriales

Definición: Son grupos de trabajo que tienen por finalidad desarrollar todo tipo de incentivos —monetarios y no monetarios— para que se consolide la certificación en un determinado territorio; y se busca que se formalicen mediante una resolución regional. Este es el caso de los comités técnicos regionales, mientras que las mesas sectoriales son de alcance nacional.

Ubicación: Inicio (Intermedio)

Criterios de ubicación: Es un nuevo proceso; en ese sentido, recientemente se han trabajado sus procedimientos y características para poder estandarizar más adelante el comportamiento de las mesas. Se tiene desarrollada una pauta y próximamente saldrá el primer proyecto de resolución; mientras que, en los que respecta a una de las mesas sectoriales, ya se encuentra plasmada en protocolo y procedimiento.

Material de soporte para el catálogo: Protocolo y procedimiento para desarrollo de comités técnicos regionales y mesas sectoriales.

Figura 13

Matriz de identificación de productos/buenas prácticas de GC de la DEC-ES

Etapa Categoría	CONCEPTUALIZACIÓN	INICIO			FORTALECIMIENTO			CONSOLIDACIÓN/SISTEMATIZACIÓN		
		Inicial	Intermedio	Avanzado (transición)	Inicial	Intermedio	Avanzado (transición)	Inicial	Intermedio	Avanzado
Normativas/ Estandarización			Comités técnicos regionales / Mesas sectoriales	Mesas técnicas de normalización						
Formatos/herramientas de presentación de información	Reporte estadístico integral				Presentación de informes (informes de viaje)					
Tecnología			Uso de plataforma Moodle	Uso del Sigice						
Espacios/Herramientas de trabajo colaborativo		Uso de carpeta compartida			Articulación con Gedecot					
				Reuniones de equipo						
Intercambio de conocimiento			Nodo Perú							
Transferencia de conocimiento	Red de Evaluadores		Encuesta de satisfacción a candidatos		Informes de supervisión					

Nombre del producto/práctica de GC: Mesas técnicas de normalización

Definición: Son grupos técnicos conformados por expertos, convocados por las instituciones, ya sea a nivel de profesiones u organizaciones, que se instalan para elaborar mapas funcionales, estándares y para realizar la normalización.

Ubicación: Transición entre Inicio y Fortalecimiento

Criterios de ubicación: En la normativa del Sineace se encuentra indicado cómo se realizan. El procedimiento ya se encuentra desarrollado; está en etapa de revisión para que sea aprobado por Presidencia del CDAH.

Material de soporte para el catálogo: Procedimiento para desarrollo de mesas técnicas de normalización.

Categoría: Formatos/Herramientas de presentación de información

Nombre del producto/práctica de GC: Reporte estadístico integral

Definición: Reporte generado a partir de la información contenida en el Sigice, con la finalidad de permitir que los integrantes del equipo de la Dirección puedan ver información por evaluador, por certificación, por evaluado, etc., y donde podrán visualizar actualizaciones. Se están preparando unas mejoras en el Sistema para que se puedan ver en tiempo real y sirvan a para alimentar los reportes trimestrales, así como para enviárselos a las ECA y les permita monitorear a sus evaluadores, conocer cuáles normas son más o menos solicitadas, etc. Incluye alertas (por ejemplo, vencimiento de vigencia de evaluadores vencen).

Ubicación: Conceptualización

Criterios de ubicación: Se ha limpiado la base de datos, pero se está todavía en coordinaciones con OTIC para realizar algunas mejoras al Sistema; inicialmente, se empezará a hacer el reporte de manera interna. Se sugirió que esta práctica debería ubicarse también en las categorías *Transferencia de conocimiento* y en *Tecnología*, pero

se ha mantenido aquí porque la buena práctica en sí es el diseño del reporte; es decir, la manera de presentar la información.

Material de soporte para el catálogo: Estructura y conceptualización del reporte.

Nombre del producto/práctica de GC: Presentación de informes (informes de viaje)

Definición: Modelo estandarizado de presentación de informes, más detallado; todo informe incluye conclusiones, recomendaciones y próximos pasos. Se ha homogeneizado, y ayuda a recuperar la información de manera más sistemática y sencilla.

Ubicación: Fortalecimiento (Intermedio)

Criterios de ubicación: Todo el equipo de la Dirección conoce el formato, aunque no todos lo utilizan asiduamente; están en proceso de que todos lo apliquen permanentemente.

Material de soporte para el catálogo: Modelo de informe.

Categoría: Tecnología

Nombre del producto/práctica de GC: Uso de plataforma Moodle

Definición: Plataforma para diseño de entornos virtuales de aprendizaje, que la Dirección está utilizando ampliamente para el desarrollo de cursos para evaluadores (ver *Red de Evaluadores*), así como para intercambiar información sobre certificación de competencias (ver *Nodo Perú*).

Ubicación: Inicio (Intermedio)

Criterios de ubicación: Se están desarrollando productos, pero aún no se encuentra en uso intensivo; se están buscando las mejores opciones para el uso óptimo de la plataforma.

Material de soporte para el catálogo: Protocolo para uso de plataforma Moodle.

Nombre del producto/práctica de GC: Uso del Sistema de Información de la Certificación - Sigice

Definición: Uso del Sigice por parte de los miembros del equipo de la Dirección, como apoyo para sus actividades de asistencia técnica.

Ubicación: Transición entre Inicio y Fortalecimiento

Criterios de ubicación: Se recibió capacitación en el uso del sistema por parte de la DEGC; sin embargo, no todos lo utilizan intensivamente aún. El sistema requiere todavía algunas modificaciones y mejoras.

Categoría: Espacios/Herramientas de trabajo colaborativo

Nombre del producto/práctica de GC: Uso de carpeta compartida

Definición: La Dirección tiene una carpeta compartida alojada en el servidor del Sineace, a la que todos pueden acceder para obtener información de uso común: órdenes de servicio, presentaciones, informes de supervisión, planes de supervisión. Esto sirve de apoyo cuando van a realizar asistencias técnicas, por ejemplo; pero también se obtienen ideas o reciclar materiales que se encuentren subidos en la carpeta.

Ubicación: Inicio (Inicial)

Criterios de ubicación: Se está empezando a adoptar la práctica; sin embargo, aún falta desarrollar un código unificado para ordenar la carpeta y hacer más sencilla la búsqueda de información.

Material de soporte para el catálogo: Protocolo de uso de carpeta compartida, incluyendo codificación.

Nombre del producto/práctica de GC: Articulación con la Oficina de Gestión

Descentralizada y Cooperación Técnica - Gedecot

Definición: Acercamiento estrecho con Gedecot debido a que en el último año la Dirección ha fortalecido un eje territorial; hay un intercambio de conocimiento sobre cómo trabajar en un territorio, registro del cual no se tiene mucha historia en la entidad. Implica intercambio de informes, propuestas de iniciativas de intervención, recomendaciones sobre formas de trabajo. Permite fortalecer también la propia red de Gedecot, pues durante el trabajo en regiones de la Dirección participan activamente los coordinadores de enlace regional, quienes también aprenden.

Ubicación: Fortalecimiento

Criterios de ubicación: Es una práctica que se realiza de manera constante, pero que requiere consolidarse por medio de una plataforma compartida o a través de lecciones aprendidas.

Nombre del producto/práctica de GC: Reuniones de equipo

Definición: Reuniones de trabajo en las que participan todos los miembros de la Dirección, en las que cada uno cuenta sus avances y las dificultades encontradas en el desarrollo de su trabajo; es una manera de que todos conozcan el trabajo que están desarrollando sus compañeros, y que puedan aportar o colaborar con ellos. También se utilizan para presentar los productos de consultoría, lo que ayuda a enriquecerlos con los aportes del equipo; es una forma transparente de que los productos sean conocidos y evaluados por todos, y que se apliquen, y permite conocer información que puede apoyar el propio trabajo.

Ubicación: Transición entre Inicio y Fortalecimiento

Criterios de ubicación: No se ha logrado sostener reuniones de manera sistemática cada semana, pero se está tratando de que se realicen como mínimo dos veces al mes.

Material de soporte para el catálogo: Propuesta de estructura de reuniones.

Categoría: Intercambio de conocimiento

Nombre del producto/práctica de GC: Nodo Perú

Definición: Es un espacio de diálogo e intercambio con socios estratégicos en cuanto a temas de certificación. La Dirección se ha focalizado en 5 regiones, en donde se está posicionando más la certificación de competencias, y en las que se está buscando la generación de ordenanzas regionales de conformación de comités regionales de certificación, y a quienes asisten se les invita a afiliarse al Nodo Perú; una vez ingresan en el aula virtual se empieza a intercambiar información (publicaciones, presentaciones, ideas), a manera de una comunidad de práctica.

Ubicación: Inicio (Intermedio)

Criterios de ubicación: El aula virtual ya está estructurada y en implementación (en plataforma Moodle), están ingresando algunas personas y presentando algunas ideas. Sin embargo, se está buscando una herramienta más flexible, gratuita, porque el Moodle no es una buena herramienta como red social al ser muy estática.

Material de soporte para el catálogo: Estructura y conceptualización del Nodo Perú.

Categoría: Transferencia de conocimiento

Nombre del producto/práctica de GC: Red de Evaluadores

Definición: Es una red formativa de evaluadores, a los cuales se invita a participar desde la base de datos para que ingresen a cursos autoinstructivos. Estos cursos, sobre temas puntuales, se diseñan a partir del resultado de los informes de supervisión, y cuentan también con su propia evaluación. Se espera, a partir de estos cursos, ir generando mayor afiliación y mayor fortalecimiento de capacidades de los evaluadores de competencias

Ubicación: Conceptualización

Criterios de ubicación: Se cuenta con dos cursos casi listos y se espera tener dos más en el segundo semestre, que se colocarán en la plataforma Moodle; sin embargo, aún no se han lanzado.

Material de soporte para el catálogo: Estructura y conceptualización de la Red.

Nombre del producto/práctica de GC: Encuesta de satisfacción a candidatos

Definición: Encuesta que se realiza a los candidatos luego de todos los procesos de evaluación de competencias. Consta de 17 preguntas para evaluar cómo se sintieron durante el proceso; y alimenta los reportes de supervisión que posteriormente se entregan a las ECA.

Ubicación: Inicio (Intermedio)

Criterios de ubicación: Ha empezado la aplicación y se tienen primeros resultados.

Material de soporte para el catálogo: Formato de encuesta.

Nombre del producto/práctica de GC: Informes de supervisión

Definición: Informes que se realizan de todos los procesos de evaluación de competencias y que se entregan a las ECA a manera de reporte; posteriormente a la entrega de este informe se realiza una asistencia técnica, lo que ayuda al fortalecimiento de la ECA

Ubicación: Fortalecimiento (Intermedio)

Criterios de ubicación: Se están realizando desde el primer trimestre.

Material de soporte para el catálogo: Formato de informe.

En total, se identificaron 88 prácticas y productos de GC, como se puede ver en la tabla siguiente; de estas, una gran parte se encuentra ubicada en la categoría *Normativas/Estandarización*, mientras que la categoría *Intercambio de conocimiento* es una de las que concentra la menor cantidad de prácticas y productos.

Figura 14

Matriz de total de productos/buenas prácticas de GC identificados

Etapa Categoría	CONCEPTUALIZACIÓN	INICIO			FORTALECIMIENTO			CONSOLIDACIÓN/SISTEMATIZACIÓN			TOTAL
		Inicial	Intermedio	Avanzado (transición)	Inicial	Intermedio	Avanzado (transición)	Inicial	Intermedio	Avanzado	
Normativas/Estandarización	5	3	5	2		4	2		1	5	27
Formatos/herramientas de presentación de información	1			1		2				1	5
Tecnología	3		3	1		3			6	5	21
Espacios/Herramientas de trabajo colaborativo		2	1	1		4	1		1	3	13
Intercambio de conocimiento		1	1	1					2	2	7
Transferencia de conocimiento	1	2	1	1		3	2		2	3	15
TOTAL	10	8	11	7		16	5		12	19	88

A partir de ello, es posible inferir que los productos y prácticas de GC identificados se desarrollan y utilizan al interior de los equipos de trabajo, pero que no se trasladan a otros equipos; sería interesante para un análisis posterior determinar los posibles motivos de ello, si es por ausencia de espacios y herramientas para el intercambio de conocimiento, o si ello se debe a una cultura de trabajo internalizada. Las prácticas de la categoría *Transferencia de conocimiento* suman solamente 15 de las 88 identificadas, lo que también indica la necesidad de favorecer este aspecto para beneficio de usuarios internos y externos.

La gran cantidad de productos y prácticas de GC en las categorías *Normativas/Estandarización y Tecnología* permitirían determinar dos cuestiones: por un lado, la tendencia positiva a desarrollar protocolos, manuales, instructivos y documentos de toda índole dirigidos a apoyar el desarrollo de diversas actividades relacionadas con la acreditación y certificación; por otro, que el uso de tecnologías de apoyo se encuentra bastante arraigado, lo que sería beneficioso para el ulterior desarrollo de un repositorio de buenas prácticas de GC, en tanto las personas ya se encuentran relacionadas con el uso de tecnología y con diferentes herramientas de la plataforma Office 365.

Respecto del estadio de desarrollo de las prácticas y productos de GC, si bien 19 de estos se encuentran en el nivel Avanzado de la etapa *Consolidación/Sistematización*, esto no llega a ser un 25% del total identificado; sumando aquellos que se encuentran en los niveles Inicial e Intermedio de esta etapa, se alcanzan los 36 (menos del 50%); y se debe tomar en consideración que otros 10 se encuentran en la etapa de *Conceptualización*, es decir, ni siquiera se han desarrollado aún. Esto indica que se requiere brindar un mayor impulso a las prácticas y productos identificados, con la finalidad de que logren consolidarse.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Plan de mejora de la institución

En el presente TSP se ha evidenciado que el Sineace cuenta con numerosas buenas prácticas de gestión del conocimiento que han sido desarrolladas por los diferentes equipos de trabajo de la institución. Sin embargo, estas prácticas en su mayoría no han sido socializadas con otros equipos, por lo que se hace necesario un espacio al que puedan acceder todos los colaboradores, en el que puedan encontrar información sobre estas experiencias para poder replicarlas en sus respectivos equipos. Es necesario tomar en cuenta los nuevos cambios estructurales sufridos por el Sineace. Actualmente, ha vuelto a su situación inicial; es decir, a su configuración en la forma de tres órganos operadores autónomos con un Consejo Superior. En ese sentido, habría que considerar la manera de implementar el plan de mejora con estas nuevas características. El Sineace tiene —aunque no utiliza de manera plena— una licencia de la plataforma Microsoft Office 365, una *suite* que integra diferentes servicios y aplicaciones de Microsoft Office, como son Word, Excel, PowerPoint, Outlook (correo electrónico), OneDrive (espacio compartido en la nube), Teams (espacio colaborativo *online*), Access (para la gestión de bases de datos), One Note (para tomar notas y organizar información) y SharePoint (Beservices, 2020). Esta última es la que interesa para la propuesta de plan de mejora, pues Microsoft Share Point es una plataforma que funciona como una intranet colaborativa, la cual permite a los usuarios funcionalidades para la creación y gestión de sitios web, bibliotecas, listas y flujos de trabajo; además de

que permite —mediante la creación de informes y paneles de control— hacer seguimiento al uso de la plataforma (BekeSantos, 2023).

Adicionalmente a ello, las licencias Microsoft Office 365 para empresas permiten hasta 300 usuarios (Microsoft, s.f.), lo que cubriría ampliamente las necesidades en este caso en particular. Microsoft SharePoint puede usarse a manera de un repositorio de buenas prácticas de GC, en el que se colocaría la descripción de cada buena práctica y los formatos existentes, así como información de contacto de quienes desarrollaron la práctica, de manera que se pueda acceder a información de primera mano sobre esta.

5.1.1 Descripción del plan de mejora.

El primer aspecto a considerar es el equipo de trabajo que se requeriría para realizar el trabajo de actualizar las fichas de buenas prácticas y adecuarlas al trabajo de los órganos operadores, así como determinar qué documentos se deberían elaborar en los casos de aquellas buenas prácticas que no se encontraran documentadas. Este equipo estaría conformado por tres científicos de la información (uno por cada órgano operador), los cuales trabajarían en red para asegurar que las buenas prácticas seleccionadas son adecuadas y favorecen el funcionamiento de todo el Sistema. De no existir una unidad de línea o de apoyo dedicado a la gestión del conocimiento, estos profesionales dependerían de la Secretaría Técnica de cada uno de los órganos operadores. Este equipo deberá trabajar en coordinación estrecha con personal de la Oficina de Comunicaciones y de Tecnologías de la Información, con la finalidad de trabajar aspectos de diseño y de garantizar la usabilidad del repositorio, así como contar con el soporte técnico necesario.

Otro factor relevante sería definir si el repositorio se implementará utilizando el Microsoft SharePoint, pues no se ha determinado aún si los órganos operadores utilizarían la misma cuenta de Office 365; de ser así, el SharePoint sería la plataforma idónea. Sin embargo, de utilizar cada órgano operador una diferente cuenta empresarial, la segunda opción sería utilizar Google Drive como plataforma; pues para acceder a este espacio compartido gratuito solamente es necesario contar con una cuenta de correo electrónico de Gmail. Esta opción, por supuesto, implicaría modificaciones en el diseño del almacenamiento, pues Google Drive solo funciona como una carpeta compartida y no está diseñado para el trabajo colaborativo, como es el caso del Microsoft SharePoint. Por otra parte, como se puede colegir de los productos identificados en los talleres realizados, no fue posible en todos los casos señalar el material de soporte, puesto que no todas las prácticas se encontraban documentadas. En dicho caso, se sugiere la elaboración de un documento base (protocolo, directiva, formato, etc.) que explique en qué consiste el producto o buena práctica, para que este se coloque en el repositorio como material de referencia para los interesados en realizar una réplica. De no ser ello posible, una alternativa válida sería colocar el nombre de un colaborador que conozca la práctica y que pueda transferir la información correspondiente a quien muestre interés. Se requiere, entonces:

- Una revisión de las prácticas identificadas, por parte del equipo de trabajo, para definir cuáles serán subidas en la plataforma. Se deben definir criterios objetivos para seleccionar dichas buenas prácticas.
- Elaborar los documentos base (protocolo, directiva, formato, etc.) de las buenas prácticas que no se encontraran documentadas. Se debe buscar que estos documentos de apoyo contengan toda la información posible sobre la buena

práctica, de manera que sea factible replicarla para quien así lo considere necesario.

- Diseñar la estructura del repositorio, de manera que sea fácil de entender para los usuarios.
- Subir los documentos base de las buenas prácticas a la plataforma seleccionada.
- Determinar los plazos de cada una de estas etapas.
- Una vez realizadas las etapas previas, tener una presentación oficial del repositorio, en donde se muestren las funcionalidades y el uso que se podría dar a la información allí contenida.

5.1.2 Factibilidad de la propuesta (operativa, técnica, económica).

5.1.2.1 Factibilidad operativa.

El personal idóneo para llevar adelante la propuesta de plan de mejora serían profesionales de Ciencias de la Información, pues estos cuentan con las capacidades y competencias laborales para llevarla a cabo; tanto para actualizar las buenas prácticas y elaborar los documentos base, como para cargarlos en la plataforma seleccionada y realizar el seguimiento de esta.

Por ello, se requeriría contar con tres bibliotecólogos, uno para cada órgano operador, estos deberían trabajar en red, al ser los tres órganos partes de un mismo sistema; pero, también formando equipo con los comunicadores y los encargados de sistemas de la institución, para trabajar los aspectos de diseño y soporte técnico que requiera el proyecto.

Sin embargo, sería necesaria la voluntad política de Alta Dirección para poder destinar las horas de trabajo necesarias del personal de planta al proyecto, así como para la contratación de personal de Ciencias de la Información, por lo que se debería llevar a cabo un trabajo de *lobby* que permita posicionar la importancia y beneficios de la gestión del conocimiento en la institución, de manera que las autoridades brinden las facilidades del caso para la implementación del repositorio.

5.1.2.2 Factibilidad técnica.

Además de contratar personal bibliotecólogo para liderar el proyecto, se requieren las habilidades y conocimientos de personal de planta de la institución, como es el personal de Comunicaciones (para los aspectos relacionados con el diseño) y de Tecnologías de la Información (para el soporte técnico).

La herramienta a utilizar será, en principio, la *suite* Microsoft Office 365 (Microsoft SharePoint) o, en su defecto, las carpetas compartidas de Google Drive que, si bien no están diseñadas para el trabajo colaborativo e implicarían una modificación en el diseño de la estructura de almacenamiento, tienen la ventaja de ser gratuitas y accesibles para diferentes usuarios que tengan una cuenta activa de Google.

Los equipos necesarios serán las computadoras personales de todos los colaboradores, pues desde ellas se podrá acceder al repositorio o a la carpeta compartida que haga sus veces.

5.1.2.3 Factibilidad económica.

La propuesta es factible en el aspecto económico: por una parte, la institución ya cuenta con la *suite* Microsoft Office 365 con todas las funcionalidades previamente señaladas (especialmente, el Microsoft SharePoint); y, en el caso de que fuera necesario por lo previamente expuesto, se utilizarían las carpetas compartidas de Google Drive, que son gratuitas para quienes poseen una cuenta de correo electrónico Gmail.

Por otro lado, los aspectos relativos al diseño de la plataforma, así como a soporte técnico, se sustentarían en el personal de planta de las oficinas de Comunicaciones y Tecnologías de la Información. Los costos relacionados con personal contratado estarían referidos a los profesionales bibliotecólogos que se contratarían para los tres órganos operadores, quienes liderarían el proyecto.

Por ello, se considera que la implementación del presente plan de mejora no debería ser onerosa para la institución; y, al contrario, esta permitiría reducir duplicidad de gastos en elementos ya existentes y tiempo de obtención de información.

5.2 Competencias profesionales adquiridas

De acuerdo con el Plan de Estudios 2004, el perfil profesional del egresado comprende diversas competencias (profesionales, académicas y personales) que le permiten desarrollarse profesionalmente en diversos ámbitos.² De dicho perfil, se han seleccionado las competencias de las áreas profesional y personal desarrolladas durante el trabajo en el Sineace, las cuales se detallan a continuación:

² UNMSM-EAP Bibliotecología y Ciencias de la Información (2004). Plan de estudios 2004....

5.2.1 Área profesional.

5.2.1.1 Diseñar, planificar, organizar, administrar, asesorar y evaluar sistemas y servicios de información.

Durante las labores desempeñadas en el Sineace, se evidenció la adquisición de esta competencia, toda vez que fue necesario evaluar el funcionamiento del sistema de información institucional para detectar las carencias existentes en lo referente al intercambio de conocimiento; igualmente, fue necesario analizar la estructura funcional y los productos informativos y de conocimiento de las diferentes áreas para establecer el instrumento que se utilizaría para la identificación de las buenas prácticas en GC.

5.2.1.2 Utilizar normas estandarizadas, actualizar y proponer métodos, técnicas y procedimientos manuales, automatizados para el tratamiento y recuperación de la información, y la adecuada transferencia de la misma.

La adquisición de esta competencia se evidencia en la presentación de este TSP, pues la propuesta de plan de mejora precisamente incide en la necesidad de contar con un sistema automatizado que permita el acceso a las buenas prácticas de GC, así como a información sobre quiénes la desarrollaron, de manera que se promueva también el intercambio de conocimiento entre los propios servidores de la institución. Esta propuesta incluye también procedimientos manuales, como la generación de fichas y protocolos con la información relevante de cada buena práctica identificada, de manera tal que quienes accedan al sistema puedan hacer uso de ellos y replicar la práctica con la información contenida en dichos documentos.

5.2.1.3 Capacidad de análisis y síntesis en el manejo de la información.

El desarrollo de los talleres con cada una de las direcciones de línea permitió desarrollar la capacidad de análisis para poder identificar las buenas prácticas entre las ideas que planteaban los servidores participantes; toda vez que en muchos casos los asistentes no habían considerado que estaban realizando gestión del conocimiento. Igualmente, se requirió de gran capacidad de síntesis para ubicar la práctica identificada en la matriz de identificación, así como para elaborar las fichas conceptuales que acompañan a las matrices.

5.2.2 Área personal.

5.2.2.1 Responsabilidad en el ejercicio de sus funciones profesionales.

Todas las actividades desarrolladas durante la permanencia como servidora del Sineace, se realizaron teniendo como base el principio de responsabilidad, así como los de ética, transparencia y rendición de cuentas. Las actividades dirigidas a identificar buenas prácticas de gestión del conocimiento, si bien se realizaron como parte de las funciones asignadas, lo fueron también por el entendimiento y el deseo de que serían efectivamente beneficiosas para el quehacer institucional, lo que redundaría en una prestación de servicios más eficiente para los usuarios.

5.2.2.2 Desarrollo de las competencias y habilidades en la comunicación oral y escrita.

Esta competencia fue adquirida y desarrollada en un alto grado, toda vez que son indispensables para el desempeño como tallerista: se requirió explicar de manera detallada y clara a los participantes de cada taller los conceptos relacionados con la gestión del conocimiento, así como lo que se esperaba obtener como resultado de cada sesión; a la vez que se mantenían el interés y la participación activa durante el desarrollo del taller.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se logró identificar 88 buenas prácticas y productos de GC en las diferentes áreas del Sineace, los cuales se encontraban en diferentes estadios de desarrollo (algunos en etapa de conceptualización, mientras que otros ya se hallaban consolidadas). Las categorías en que se agruparon respondieron a los tipos de documentos mayoritariamente producidos en la institución, así como a las formas y espacios de interacción de los servidores.
- De las prácticas y productos de GC identificados, la mayoría se encontraban concentradas en las categorías *Normativas/Estandarización* (27) y *Tecnología* (21); mientras que las categorías de menor concentración fueron *Intercambio de conocimiento* y *Formatos/Herramientas de presentación de información* (7 y 5, respectivamente).
- El trabajo de identificación de buenas prácticas de gestión del conocimiento en el Sineace permitió conocer el estado de la GC en la institución y la necesidad que se tiene de un espacio colaborativo donde se pueda intercambiar información sobre las diferentes buenas prácticas llevadas a cabo por los diversos grupos de trabajo, aun aquellas que no eran reconocidas como tales por los propios servidores.
- Los talleres realizados, así como la herramienta diseñada para el recojo de información en cada área, demostraron ser un método adecuado para tal fin, pues permitieron identificar las buenas prácticas y productos de GC desarrollados en

los diferentes órganos de línea de la institución; con la ventaja adicional de que pueden ser utilizados en otras instituciones con las adaptaciones que se consideren necesarias.

- Herramientas como Microsoft Office 365 o Google Drive son de gran relevancia cuando se requiere contar con espacios compartidos y de trabajo colaborativo; y pueden ser utilizados como un repositorio donde conservar contenidos relacionados con la gestión del conocimiento institucional, de manera que todos los colaboradores puedan acceder a este espacio y recuperar la información que necesiten.
- El costo de la implementación del plan de mejora se vería reducido a la contratación de personal de Ciencias de la Información encargado de realizar la actualización de los hallazgos, así como de cargarlos en la plataforma seleccionada. No se incurriría en otros gastos porque la entidad ya cuenta con el *software*, así como con personal de planta de Comunicaciones y Tecnologías de Información que puedan participar en el diseño de la plataforma y darle soporte técnico.
- El desarrollo de las actividades descritas en el presente TSP permitió evidenciar la adquisición de diversas competencias profesionales y personales; entre ellas, la evaluación de sistemas de información, la proposición de métodos automatizados para el tratamiento y transferencia de información, y la capacidad de análisis y síntesis en el manejo de información, en lo que respecta a competencias profesionales; mientras que, en el área personal, se desarrollaron competencias relacionadas con la responsabilidad en el ejercicio de las funciones profesionales, así como habilidades de comunicación oral y escrita.

6.2. Recomendaciones

- Requerir personal de Ciencias de la Información (idealmente, uno para cada órgano operador del Sineace) que se encargue de la actualización de los hallazgos realizados en los talleres de identificación de buenas prácticas de gestión del conocimiento, así como de subir las buenas prácticas seleccionadas a la plataforma.
- Desarrollar los documentos base (protocolos, directivas, formatos...) de aquellas buenas prácticas identificadas que no contaran con dicho material de soporte, para subirlas en el repositorio institucional y, de esa manera, puedan ser accesibles para todo el personal que labora en la institución.
- Realizar una presentación oficial del repositorio a todo el personal de la institución, para que conozcan las funcionalidades de este y qué tipo de información podrán encontrar allí.
- Fomentar la creación de espacios y herramientas de intercambio de conocimiento al interior de la institución y entre órganos operadores; así como impulsar la consolidación de las prácticas y productos de GC identificados, para beneficio de los usuarios tanto internos como externos.
- Difundir a otras entidades del Estado la experiencia de identificación de buenas prácticas de gestión del conocimiento, así como la ficha de identificación de buenas prácticas, de manera que puedan adaptarla a sus necesidades y realizar también el proceso de identificar sus productos/buenas prácticas de GC.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackoff, Russell (1989). "From data to wisdom". *Journal of Applied Systems Analysis*.

Vol. 16. pp. 3-9.

BekeSantos (2023, 22 de septiembre). "SharePoint vs. OneDrive". *Se habla de...*

Talento, Tecnología y Negocios en la era digital [Newsletter].

<https://www.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1ndo-usar-sharepoint-y-onedrive-bekesantosvenezuela/?originalSubdomain=es>

Benavides Velasco, Carlos A. y Quintana García, Cristina (2003). *Gestión del*

conocimiento y calidad total. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Beservices (2020, junio). *¿Qué es y para qué sirve Microsoft Office 365?* [Blog].

<https://blog.beservices.es/blog/que-es-para-que-sirve-microsoft-office-365>

Congreso de la República (2003). *Ley N.º 28044, Ley General de Educación*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105107/28044-31-10-2012-11-31-34-LEY-28044.pdf?v=1607376440>

Congreso de la República (2006). *Ley N.º 28740, Ley del Sistema Nacional de*

Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.

<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118393-28740>

Congreso de la República (2014). *Ley N.º 30220, Ley Universitaria*.

https://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria_04_02_2022.pdf

Congreso de la República (2022). *Ley N.º 31520, Ley que Restablece la Autonomía y la Institucionalidad de las Universidades Peruanas*, Segunda Disposición Complementaria Final.

https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/LEY%20N%C2%BA31520_LALEY.pdf

Espejo Pérez, Paola Andrea; David González Quimbayo y Constanza Gutiérrez

Yusunguayra (2022). *Informe técnico resultado de investigación sistema de gestión del conocimiento en entidades públicas*. Universidad Ean, Escuela de Formación en Investigación, Seminario de Investigación de Pregrado.

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12529/EspejoPaola2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Galindo Arévalo, Luisa Valeria (2020). Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(1), 181-197. <https://www.redalyc.org/journal/5604/560465477012/html/>

Galvis Nieto, Luz Mery (2021). *Gestión del conocimiento en las entidades públicas* [Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia]. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Especializaciones Alta Gerencia.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/40121/GalvisNietoLuzMery2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez Pereira, Istar (2011). *Opciones de inversión social privada de naturaleza empresarial en educación básica*. Fundación DIS, Gestratégica, Secot, Comunidad de Madrid, Ford Foundation.

http://www.redeamerica.org/guias/guiaeducacion/guia_educacion.pdf

Herrera Camacho, César (2015). *Modelo de gestión del conocimiento en el área de atención de usuarios de un organismo público especializado* [Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología]. Pontificia Universidad católica del Perú.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7163>

Herrlein, María Soledad (2014). *Dato-Información-Conocimiento-Sabiduría*.

[Blogfolio]. <http://soledadherrlein.blogspot.com/2014/10/dato-informacion-conocimiento-sabiduria.html>

Inche Mitma, Jorge y Raún Chung Pinzás (2004). Indicadores de gestión del conocimiento en la Facultad de Ingeniería Industrial. *Industrial Data* (7) 2: pp. 41-45 (2004). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

<https://www.redalyc.org/pdf/816/81670207.pdf>

Jashapara, Ashok (2011). *Knowledge Management: An Integrated Approach*. Pearson Education Limited.

López, Paloma y Domingo Gallego (2005). Propuesta de un ciclo de vida para creación y gestión del conocimiento. actualización del análisis de las funcionalidades de las aplicaciones informáticas para la gestión de conocimiento. *RIED* v. 8: 1 y 2, pp, 31-66.

Microsoft (s.f.). *Preguntas más frecuentes de Microsoft 365 para empresas.*

<https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/business/microsoft-365-frequently-asked-questions#:~:text=nivel%20del%20plan,-,Los%20planes%20Microsoft%20365%20Empresa%20B%C3%A1sico%2C%20Aplicaciones%20para%20negocios%2C%20Empresa,un%20n%C3%BAmero%20ilimitado%20de%20usuarios.>

Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México, D. F.: Oxford University Press.

Núñez Izquierdo, Claudia y Molano Velandia, Jorge (2012). Identificación y propuesta de mejoramiento de la gestión del conocimiento en el Centro de Desarrollo Agropecuario y Agroindustrial (Cedeagro) SENA-regional Boyacá. *Rev.esc.adm.neg.*, 73: 22-43. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n73/n73a03.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura-FAO

(2019). *Cómo captar e intercambiar buenas prácticas para generar cambios*.

<http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/como-captar-e-intercambiar-buenas-practicas-para-generar-cambios/es/>

Orozco Acosta, Erick; Luis Ortiz-Ospino; Doris Padilla-Suárez y Analida Pizarro

Gutiérrez (2021). Factores de gestión del conocimiento en entidad pública del sector de tránsito y transporte. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa* (32): 99-111.

<https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/4563>

Paucar Calle, Pamela y Arianna Sanchez Ibarra (2022). *Gestión del Conocimiento en el sector público peruano: un análisis desde la experiencia de siete entidades del Poder Ejecutivo* [Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión]. Pontificia Universidad Católica del Perú.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/23810>

Presidencia del Consejo de Ministros, Secretaría de Gestión Pública (2012). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/353854/PNMGP.pdf>

Rivero Rodrigo, Santiago (2002). *Claves y pautas para conocer e implantar la gestión del conocimiento: un modelo de referencia*. Madrid: Socintec.

- Rozas, Lucila (2017). *Propuesta de un modelo y herramientas de gestión del conocimiento adaptados al Sineace: documento de conceptualización*. Documento de Trabajo.
- Sánchez, Marlery (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed* 13(6).
http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci06605.htm
- Segovia Rojas, Rita Azucena (2013). *Gestión del conocimiento en una entidad pública a través del uso de plataformas virtuales de enseñanza: caso Defensoría del Pueblo* [Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4991>
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa-Sineace (s.f.). <https://enlinea.sineace.gob.pe/>
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa-Sineace (2016). *Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N.º 063-2016-SINEACE/CDAH-P*. <https://www.gob.pe/institucion/sineace/normas-legales/1092889-063-2016-sineace-cdah-p>
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa-Sineace (2019a). *Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N.º 038-2019-SINEACE/CDAH-P*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/999126/Resoluci%C3%B3n-038-2019-SINEACE-NO-ROF20200712-20664-odcp9g.pdf?v=1594614520>

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa-
Sineace (2019b). *Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N.º 040-2019-SINEACE/CDAH-P*. <https://www.gob.pe/institucion/sineace/normas-legales/818418-040-2019-sineace-cuadro-de-equivalencias>

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa-
Sineace (2021). *Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N.º 023-2021-SINEACE/CDAH-P*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1759187/Resoluci%C3%B3n%20de%20Presidencia%20N%C2%BA%20023-2021-SINEACE-CDAH-P.pdf?v=1617033637>

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa-
Sineace (2024a, 5 de enero). *Se instala el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA)*.
<https://www.gob.pe/institucion/sineace/noticias/890661-se-instala-el-instituto-peruano-de-evaluacion-acreditacion-y-certificacion-de-la-calidad-de-la-educacion-basica-ipeba>

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa-
Sineace (2024b, 8 de enero). *Se instala el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria*

(CONEACES). <https://www.gob.pe/institucion/sineace/noticias/891268-se-instala-el-consejo-de-evaluacion-acreditacion-y-certificacion-de-la-calidad-de-la-educacion-superior-no-universitaria-coneaces>

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa-

Sineace (2024c, 9 de enero). *Se instala el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Universitaria (CONEAU).*

<https://www.gob.pe/institucion/sineace/noticias/891644-se-instala-el-consejo-de-evaluacion-acreditacion-y-certificacion-de-la-calidad-de-la-educacion-universitaria-coneau>

Tito Huamani, Pedro (2007). La gerencia del conocimiento como fuente de ventaja para desarrollar las mypes. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*, 10(19): 29-38. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Valente, Carlos (2013). Capital intelectual. En Mauricio Sita, coordinador editorial, *Capital intelectual a fórmula do sucesso: grandes especialistas mostram como investir no desenvolvimento desde diferencial de sucesso* (pp. 199-206). Editora Ser Mais.