

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**

**Área Académica de Administración de Tecnología de Información**

“Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la  
compañía Intel de Costa Rica.”

Trabajo final de graduación para optar por el grado académico de  
Licenciatura de Administración de Tecnologías de Información

Nahomy Montero Picado

II semestre, 2020



Esta obra realizada por Nahomy Montero Picado está bajo una licencia [Attribution-](#)

[NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International](#) 

**ÁREA ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN**  
**GRADO ACADÉMICO: LICENCIATURA**

Los miembros del Tribunal Examinador del Área de Administración de Tecnología de Información, recomendamos que el siguiente informe del Trabajo Final de Graduación de la estudiante Nahomy Montero Picado, sea aceptado como requisito parcial para obtener el grado académico de Licenciatura en Administración de Tecnología de Información.

Digitally signed by NESTOR ALEJANDRO MORALES RODRIGUEZ (AUTENTICACION)  
DN: SERIALNUMBER=CPF-03-0450-0856, SN=MORALES RODRIGUEZ, G=NESTOR ALEJANDRO, C=CR, O=PERSONA FISICA, OU=CIUDADANO, CN=NESTOR ALEJANDRO MORALES RODRIGUEZ (AUTENTICACION)  
Reason: I am approving this document with my legally binding signature  
Location:  
Date: 2020-12-21 09:11:47

**Néstor Morales Rodríguez**

**Tutor de Trabajo Final de Graduación**

**LAURA CRISTINA ALPIZAR CHAVES (FIRMA)** Firmado digitalmente por LAURA CRISTINA ALPIZAR CHAVES (FIRMA)  
Fecha: 2020.12.17 14:30:39 -06'00'

**Ing. Laura Alpizar Chaves, Msc.**  
**Lectora Académica**

**Ing. Mariela Ching**  
**Lectora de Industria**

**YARIMA TATIANA SANDOVAL SANCHEZ (FIRMA)** Firmado digitalmente por YARIMA TATIANA SANDOVAL SANCHEZ (FIRMA)  
Fecha: 2020.12.21 12:07:17 -06'00'

**Yarima Sandoval Sánchez**  
**Coordinadora de Trabajo Final de Graduación**  
**Licenciatura en Administración de Tecnología de Información**

## **Dedicatoria**

A mis papás Seilin y Octavio, por los sacrificios que han hecho para permitirme llegar a este punto, por enseñarme que los objetivos solo se cumplen con esfuerzo, dedicación y humildad. Gracias por confiar en mí, por consolarme en momentos de ansiedad, por no permitirme renunciar nunca a mis sueños y por formar a la persona que soy hoy, les dedico este logro que es de los tres, los amo demasiado.

A mi tía Ita que sé me observa desde el cielo y celebra conmigo este momento, gracias por ser mi ángel guardián, por demostrarme que los grandes sacrificios traen consigo grandes bendiciones, que hay que ser agradecido y valiente hasta en los momentos más difíciles, y que un gran profesional no lo hacen los títulos universitarios, lo hacen los esfuerzos por ser una mejor persona todos los días, ser amable con los que nos rodean y siempre aceptar los retos con humildad. Te amo mi angelita.

A mi compañero de vida Allan, gracias por siempre confiar en mí, inclusive más de lo que confié en mí misma, por limpiarme las lágrimas cuando ya no podía más y ayudarme a entender que puedo con todo lo que me proponga, por ser el mejor tutor de matemáticas, por palmarla a mi lado, aunque ya usted hubiera salido del semestre, por permitirme entrar en su vida y crecer juntos, por los sueños y metas juntos, te amo.

A mi familia, que han sido mi apoyo a lo largo de mis años de estudio, que siempre están ahí para darme sus consejos, prestarme un oído cuando lo he necesitado y siempre celebrar conmigo mis logros.

## **Agradecimientos**

Al profesor Néstor Monge, que sin su apoyo a lo largo del desarrollo de mi Trabajo Final de Graduación no habría llegado hasta aquí. Gracias por las horas invertidas en mi proyecto.

A Intel por formarme profesionalmente, por permitirme realizar el proyecto en la compañía, me siento privilegiada por poder decir que formo parte de esta compañía. A Fabricio Soto y Soledad Riggioni por su apoyo en el desarrollo del proyecto, por ser maravillosas personas siempre dispuestas a ayudar, y en general a mis compañeros de ICOST, por siempre ser tan colaborativos y por hacer que ICOST sea el mejor equipo de la compañía.

A Isela, Jota y Juanito, porque se volvieron parte fundamental de mis años de universidad, situación que la niña fresa de Pérez Zeledón del 2013 jamás habría imaginado que iba suceder, gracias por aguantar mis crisis existenciales, por las palmadas juntos, por las risas, las reuniones en el aparta de Jota, los chismes y las clases juntos, los quiero con mi corazón, este logro es de todos.

A mis adorados suegros Sandra y Gerardo, por permitirme llamarles familia, por darme tanto amor y apoyo en estos últimos seis años, por prestarme, por alimentarme y acompañarme cuando más lo necesité, por preocuparse por mi salud y bienestar como mis propios padres, por aconsejarme y regañarme siempre que fue necesario, los amo, gracias por ser mi familia.

Y a todos aquellos que fueron parte de este proceso universitario, que de una u otra forma formaron la Nahomy que soy hoy, gracias desde el fondo de mi corazón.

## Resumen

Montero Picado, N. (2019). *Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica* (Trabajo Final de Graduación). Área académica de Administración de Tecnologías de Información. Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Esta investigación tiene como propósito de proponer un proceso formal para la gestión de conocimientos que permita recopilar, analizar, archivar y compartir conocimientos e información dentro del equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

Este estudio se basó en una metodología descriptiva, pues su fin es recolectar información referente al proceso de gestión de conocimiento para evaluarlo y tomar decisiones sobre este. El enfoque elegido fue el cualitativo, dado que la información necesaria para generar la propuesta del proceso formal de gestión de conocimiento debía ser recolectada de las personas involucradas. Para esto se utilizaron entrevistas, grupos de enfoque y análisis documental.

La investigación concluyó que el equipo de ICOST de Intel Costa Rica no posee un proceso formal para la gestión de conocimiento. Además, el equipo no cuenta con roles y responsabilidades para las actividades del proceso, categorías para dar estructura a su conocimiento, políticas que guíen las acciones relacionadas al proceso, indicadores que midan el rendimiento y un sistema gestor de conocimiento en el que se almacene y se ponga a disposición el conocimiento a todos los miembros del equipo.

Se recomienda implementar a corto plazo la propuesta de este estudio, para el proceso de gestión del conocimiento en ICOST, con el fin de apoyar las operaciones del equipo y evaluar la posibilidad de incluir como parte activa del proceso al departamento de costos para el cual labora ICOST, con el fin de generar oportunidades de mayor captación de información que apoye su operación.

Nahomy Montero Picado.

Palabras clave: conocimiento, información, procesos, gestión de conocimiento, ITIL.

## **Abstract**

Montero Picado, N. (2019). *Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica* (Trabajo Final de Graduación). Área académica de Administración de Tecnologías de Información. Instituto Tecnológico de Costa Rica.

The objective of this investigation is to propose a formal process for the knowledge management that allows to collect, analyze, archive and share knowledge and information within the ICOST team of Intel of Costa Rica company.

The study used a descriptive methodology, given that its goal is to gather information regarding the knowledge management process to measure and take decision on it. The chosen focus of this research is a qualitative one, since the data needed to create a proposal for the knowledge management process had to be collected from the process stakeholders. Semi structured interviews, documental analysis and focus groups were the tools used to gather the information needed.

The investigation concluded that the ICOST team at Intel Costa Rica does not have a formal process for knowledge management. In addition, the team does not have roles and responsibilities for the activities of the process, categories to structure its knowledge, policies that guide actions related to the process, indicators that measure performance and a knowledge management system in which it is stored and knowledge is made available to all team members.

It is recommended to implement in the short term the proposal of this study, for the knowledge management process in ICOST, in order to support the team's operations and evaluate the possibility of including as an active part of the process the cost department for which ICOST work, in order to generate opportunities to capture more information to support your operation.

Nahomy Montero Picado.

Keywords: knowledge, information, processes, knowledge management, ITIL.

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
1 Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Descripción General.....	1
1.2 Antecedentes .....	3
1.2.1 Descripción de la Empresa .....	3
1.2.2 Trabajos similares.....	5
1.3 Planteamiento del problema.....	6
1.3.1 Situación Problemática.....	7
1.3.2 Beneficios esperados .....	8
1.4 Objetivos del estudio.....	9
1.4.1 Objetivo general .....	9
1.4.2 Objetivos específicos.....	9
1.5 Justificación del proyecto.....	9
1.6 Alcance del proyecto.....	10
1.7 Limitaciones del proyecto .....	12
1.8 Supuestos del proyecto.....	13
1.9 Entregables del proyecto .....	14
1.9.1 Entregables de producto .....	14
1.9.2 Entregables académicos .....	14
1.9.3 Gestión del proyecto.....	15
2 Capítulo II: Marco conceptual .....	17



2.1	Proceso .....	17
2.1.1	Procesos de negocios.....	17
2.2	ITIL 2011 .....	19
2.2.1	Servicio.....	20
2.2.2	Valor.....	20
2.2.3	Gestión de servicios de TI.....	20
2.2.4	Transición del servicio .....	22
3	Capítulo III: Marco metodológico .....	25
3.1	Tipo de investigación .....	25
3.1.1	Investigación aplicada: .....	25
3.1.2	Investigación básica: .....	25
3.2	Enfoque de investigación .....	26
3.2.1	Cuantitativo: .....	26
3.2.2	Cualitativo: .....	26
3.3	Diseño de la Investigación. ....	27
3.3.1	Teoría fundamentada: .....	27
3.3.2	Diseños etnográficos: .....	27
3.3.3	Diseños narrativos: .....	28
3.3.4	Diseños fenomenológicos: .....	28
3.3.5	Diseños de investigación-acción: .....	28
3.4	Fuentes de información .....	30
3.4.1	Primarias.....	30
3.4.2	Secundarias.....	31
3.5	Sujetos de investigación .....	31
3.6	Técnicas de recolección de datos .....	33

3.6.1	Observación.....	33
3.6.2	Entrevista.....	33
3.6.3	Grupos de enfoque.....	34
3.6.4	Revisión documental .....	34
3.6.5	Modelo de madurez en la gestión del conocimiento. ....	34
3.6.6	Modelado de procesos .....	36
3.6.7	Matriz RACI.....	36
3.6.8	Criterios de autoevaluación de PinkVERIFY. ....	37
3.6.9	Mini evaluación de la capacidad de gestión del conocimiento .....	38
3.6.10	Diagrama de Gantt.....	38
3.7	Fases metodológicas.....	39
3.7.1	Fase 1: Análisis de la situación actual.....	40
3.7.2	Fase 2: Propuesta del proceso .....	41
3.8	Cuadro de variables.....	43
4	Capítulo IV: Análisis de resultados .....	45
4.1	Fase I. Análisis de la situación actual .....	45
4.1.1	Paso 1. Recolectar datos del proceso actual .....	45
4.1.2	Paso 2. Representación "As-Is" del proceso.....	46
4.1.3	Paso 3. Validación de los resultados .....	50
4.1.4	Paso 4. Evaluación del proceso actual.....	50
4.2	Fase 2. Propuesta del proceso .....	59
4.2.1	Paso 5: Elaboración de propuesta del proceso .....	59
4.2.2	Paso 6: Diagrama del proceso To-Be .....	65
4.2.3	Paso 7. Elaboración de plan de implementación.....	71
4.2.4	Paso 8. Revisión de la propuesta final.....	71

5	Capítulo V: Propuesta de solución.....	72
	5.1 Propuesta de proceso formal para la gestión del conocimiento para ICOST.....	72
	5.1.1 Entradas y salidas del proceso de gestión del conocimiento.....	72
	5.1.2 Roles.....	73
	5.1.3 Categorías.....	74
	5.1.4 Políticas.....	76
	5.1.5 Actividades.....	77
	5.1.6 Indicadores.....	83
	5.1.7 Sistema gestor del conocimiento.....	84
	5.2 Plan de implementación para el proceso de gestión del conocimiento.....	85
6	Capítulo VI: Conclusiones.....	88
	6.1 Objetivo específico número uno.....	88
	6.2 Objetivo específico número dos.....	89
	6.3 Objetivo específico número tres.....	89
	6.4 Objetivo específico número cuatro.....	90
7	Capítulo VII: Recomendaciones.....	91
8	Referencias bibliográficas.....	93
9	Apéndices.....	97
	9.1 Apéndice A – Cronograma del trabajo final de graduación.....	97
	9.2 Apéndice B – Plantilla de gestión de cambios.....	99
	9.3 Apéndice C – Plantilla de minutas generales.....	100
	9.4 Apéndice D – Informe de avance del proyecto.....	101
	9.5 Apéndice F – Plantilla de entrevista.....	102
	9.6 Apéndice G – Bitácora de observación de procesos.....	103
	9.7 Apéndice H – Entrevista #1.....	105

9.8	Apéndice I – Plantillas para la creación de artículos de conocimiento.....	109
9.9	Apéndice F – Minuta de grupo de enfoque.....	111
9.10	Apéndice G – Minuta 1.....	114
9.11	Apéndice H – Minuta 2.....	115
9.12	Apéndice I – Minuta 3.....	116
9.13	Apéndice J – Minuta 4.....	117
9.14	Apéndice K – Minuta 5.....	118
9.15	Apéndice L – Minuta 6.....	119
9.16	Apéndice M – Minuta 7.....	120
9.17	Apéndice N – Minuta 8.....	121
9.18	Apéndice Ñ – Minuta 9.....	122
9.19	Apéndice O – Minuta 10.....	123
9.20	Apéndice P – Minuta 11.....	124
9.21	Apéndice Q – Minuta 12.....	125
9.22	Apéndice R – Minuta 13.....	126
9.23	Apéndice R – Minuta 14.....	127
9.24	Apéndice R – Aprobación de minutas.....	129
10	Anexos.....	132
10.1	Anexo A – Evaluación de la madurez de la gestión del conocimiento.....	132
10.2	Anexo B – Resultados de evaluación de madurez de gestión de conocimiento 158	
10.3	Anexo C - “The Self-Assessment Criteria”.....	159
10.4	Anexo D - Mini evaluación de la capacidad de gestión del conocimiento....	165
10.5	Anexo D – Carta de filóloga.....	166



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Página</b>
Tabla 1. Involucrados del proyecto.....	5
Tabla 2. Elementos básicos de modelado BPMN.....	18
Tabla 3. Sujetos de investigación.....	31
Tabla 4. Fases metodológicas.....	39
Tabla 5. Cuadro de variables.....	43
Tabla 6. Roles involucrados en la situación actual del proceso.....	46
Tabla 7. Matriz RACI de situación actual del subproceso de creación del conocimiento.....	48
Tabla 8. Matriz RACI de situación actual del subproceso de creación del conocimiento.....	49
Tabla 9. Resultados de evaluación de Pink Elephant.....	55
Tabla 10. Tiempo promedio de duración de actividades de subprocesos.....	55
Tabla 11. Promedio de incidentes resueltos en un mes.....	56
Tabla 12. Promedio de historias de usuario resueltos en un mes.....	57
Tabla 13. Resultados de simulación de procesos actuales.....	58
Tabla 14. FODA del proceso de gestión de conocimiento.....	58
Tabla 15. Características de OneNote y Teams Wiki.....	64
Tabla 16. Matriz RACI de modelo To-Be del subproceso de creación del conocimiento.....	66
Tabla 17. Matriz RACI de modelo To-Be del subproceso de consulta del conocimiento.....	68
Tabla 18. Matriz RACI de modelo To-Be del subproceso de destitución del conocimiento.....	69
Tabla 19. Resultados de simulación de procesos propuestos.....	70
Tabla 20. Roles del proceso formal de gestión del conocimiento.....	73
Tabla 21. Categorías de conocimiento.....	74
Tabla 22. Matriz RACI de subproceso de creación del conocimiento.....	77
Tabla 23. Matriz RACI de subproceso de consulta del conocimiento.....	81
Tabla 24. Matriz RACI de destitución del conocimiento.....	82
Tabla 25. Indicadores para la gestión del conocimiento.....	83
Tabla 26. Diagrama de Gantt de plan de implementación para el proceso de gestión del conocimiento.....	86

Tabla 27. Matriz RACI de actividades para la implementación de proceso de gestión de conocimiento propuesto .....	87
Tabla 28. Resultados de evaluación de madurez de la gestión de conocimiento - 1 .....	158
Tabla 29. Resultados de evaluación de madurez de la gestión de conocimiento - 2 .....	158

# ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Página</b>
Figura 1. Ciclo de vida de servicios según ITIL.....	21
Figura 2. Ejemplo de diagrama de Gantt .....	39
Figura 3. Diagrama As-Is del subproceso de crear conocimiento. ....	48
Figura 4. Diagrama As-Is del subproceso de consulta del conocimiento. ....	49
Figura 5. Gráfico de resultados obtenidos del análisis del proceso de gestión del conocimiento, agrupado por función. ....	52
Figura 6. Gráfico de resultados obtenidos del análisis del proceso de gestión del conocimiento, agrupado por pilar. ....	52
Figura 7. Resultados de mini evaluación de la capacidad de gestión del conocimiento. ....	54
Figura 8. Cantidad de incidentes resueltos en el tercer trimestre del año 2020.....	57
Figura 11. Diagrama To-Be del subproceso de creación del conocimiento .....	66
Figura 12. Diagrama To-Be del subproceso de consulta del conocimiento .....	67
Figura 13. Diagrama To-Be del subproceso de destitución del conocimiento. ....	69
Figura 14. Creación de conocimiento .....	78
Figura 15. Consulta del conocimiento .....	80
Figura 16. Destitución del conocimiento.....	82
Figura 17. Equipo de ICOST Development Operations en Microsoft Teams.....	84
Figura 18. Book of Knowledge de ICOST .....	85
Figura 19. The self-assessment criteria - 1 .....	159
Figura 20. The self-assessment criteria – 2.....	160
Figura 21. The self-assessment criteria - 3 .....	161
Figura 22. The self-assessment criteria - 4 .....	162
Figura 23. The self-assessment criteria - 5 .....	163
Figura 24. The self-assessment criteria - 6 .....	164
Figura 25. Mini evaluación de la capacidad de gestión del conocimiento .....	165



# **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

## **1 Capítulo I: Introducción**

### **1.1 Descripción General**

En este documento se desarrolla del trabajo final de graduación para la obtención del grado de licenciatura de la carrera Administración de Tecnología de Información del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

El proyecto propone un proceso de gestión del conocimiento que posibilite recopilar, analizar, archivar y compartir conocimientos e información en la división de soporte y soluciones tecnológicas para el área de costos de inventario de una compañía multinacional de origen estadounidense, proveedora de productos servicios de tecnología, localizada en Costa Rica.

Este documento está dividido en siete capítulos, los cuales siguen lo establecido por la normativa de informes finales de proyectos de graduación de la coordinación de proyectos de la carrera de Administración de Tecnología de Información, para la elaboración del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

El primer capítulo consiste en la introducción, es acá donde se describen una serie de generalidades para contextualizar al lector sobre la organización donde se lleva a cabo el proyecto, así como el planteamiento del problema que se desea resolver. Además, se incluye información sobre los objetivos, alcance y justificación del proyecto.

El segundo capítulo contiene el marco conceptual, el cual detallan todos los conceptos y definiciones teóricas utilizadas a lo largo del proyecto.

El tercer capítulo presenta el marco metodológico, donde se establece el tipo de investigación, herramientas por utilizar y cómo se pretende recolectar los datos para obtener los resultados esperados.

El cuarto capítulo incluye el análisis de resultados, donde se presentan los principales hallazgos de la investigación obtenidos al aplicar la metodología del proyecto.

El quinto capítulo muestra la propuesta de solución, es el producto intelectual que describe la forma en la que se busca solucionar la problemática del proyecto.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

El sexto capítulo contiene las conclusiones sobre el desarrollo del proyecto, en este se describen los hallazgos o descubrimientos arrojados a partir del capítulo de análisis de resultados. Es en las conclusiones que se detalla si se han logrado los objetivos propuestos.

Por último, el séptimo capítulo incluye las recomendaciones del proyecto, donde son indicadas las sugerencias que se originaron durante el proceso de realización del proyecto.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### **1.2 Antecedentes**

En esta sección se describen aspectos relevantes de la organización donde se llevará a cabo el trabajo final de graduación.

#### **1.2.1 Descripción de la Empresa**

Intel es una compañía que pertenece al campo de productos y servicios tecnológicos, además, hoy es el líder mundial en el desarrollo de tecnologías, productos e iniciativas para avanzar de forma continua en la forma en la que las personas trabajan y viven.

Intel fue fundado en Mountain View California en 1968, por Robert Noyce y Gordon Moore. Tiene su sede central en California, Estados Unidos, y cuenta con oficinas en aproximadamente 70 países, permitiendo generar un impacto positivo y diverso en alrededor del mundo.

El objetivo inicial de la compañía fue la creación de productos de memoria de semiconductores. Para 1971 ya habían introducido el primer microprocesador del mundo. Desde entonces, Intel consolidó un patrimonio de innovación que sigue ampliando el alcance y la promesa de la computación, al tiempo que sigue mejorando la forma de vivir y trabajar de las personas en el mundo (Intel Corporation, 2014).

El proyecto en cuestión es desarrollado en la sede regional de Costa Rica, establecida en 1997 en la Ribera de Belén, Heredia. Esta sede alberga más de dos mil empleados distribuidos en servicios corporativos como finanzas, procuraduría, ventas, mercadeo, recursos humanos y tecnologías de información (Intel, 2017). Uno de los servicios ofrecidos en esta sede se encuentra el Departamento de Sistemas de Información Financiera (de ahora en adelante FIS). ICOST es una organización que pertenece al FIS.

##### ***1.2.1.1 Propuesta de valor***

Los valores de la compañía mediante los cuales definen quiénes son y cómo actúan sus empleados y como empresa son los siguientes:

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

**Orientación al cliente:** escuchar y responder a los clientes, proveedores y partes interesadas, comunicar claramente las intenciones y expectativas mutuas, ofrecer productos y servicios innovadores y competitivos, hacer que el trabajo con nosotros sea fácil y sobresalir en la satisfacción de los clientes.

**Disciplina:** realizar negocios con integridad, profesionalismo intransigentes, hacer y cumplir compromisos, planificar, financiar y gestionar personal de proyectos adecuadamente y prestar atención a los detalles.

**Orientación a resultados:** establecer metas desafiantes y competitivas, centrarse en la salida, asumir responsabilidad, confrontar constructivamente y resolver problemas y ejecutar sin problemas.

**Toma de riesgos:** adoptar una mentalidad de crecimiento en todo lo que hacemos, fomentar la innovación y el pensamiento creativo, acepta el cambio y desafía el *status quo*, escuchar todas las ideas y puntos de vista, aprender de nuestros éxitos y errores, fomentar y recompensar la toma de riesgos informada.

**Un lugar inclusivo y excelente para trabajar:** crear un ambiente inclusivo que fomente la diversidad, tratarse los unos a los otros por igual, con dignidad y respeto, ser abiertos y directos, promover un ambiente de trabajo desafiante que desarrolle nuestra fuerza laboral, trabajar en equipo con respeto y confianza mutua, ganar y divertirse, reconocer y recompensar los logros, gestionar el rendimiento de manera justa, firme y ser un activo para nuestras comunidades en todo el mundo.

**Calidad:** lograr los más altos estándares de excelencia, hacer las cosas bien, aprender, desarrollar y mejorar continuamente, enorgullecerse de nuestro trabajo.

### *1.2.1.2 Equipo de trabajo*

El trabajo final de graduación será desarrollado en Intel Costa Rica S.A., en el departamento denominado FIS, específicamente en la organización llamado ICOST, que soporta y habilita soluciones tecnológicas al área financiera que gestiona los costos del inventario de la compañía.

A continuación, en la Tabla 1. Involucrados del proyecto, se muestran los involucrados del equipo con sus respectivos roles en la organización:

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

*Tabla 1. Involucrados del proyecto*

<b>Rol en el proyecto</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b><i>Product Owner</i></b>	Persona encargada de trasladar la visión del proyecto al equipo y prioriza las tareas por realizar.
<b><i>Scrum Master</i></b>	Líder y guía del proyecto.
<b>Analistas de soluciones</b>	Grupo de 3 personas que colectan y analizan información de los usuarios de sistema para formular soluciones apropiadas a sus necesidades. La estudiante Nahomy Montero Picado cumple este rol dentro de la organización.
<b>Desarrolladores</b>	Grupo conformado por 3 personas encargadas de ejecutar y codificar las tareas asignadas al grupo de trabajo.
<b>Analistas de bases de datos</b>	Dos personas encargadas de gestionar las bases de datos del equipo.

*Fuente: Elaboración propia.*

### 1.2.2 Trabajos similares.

A continuación, se describen los proyectos e investigaciones que se han realizado tanto a nivel interno, como externo, los cuales funcionan como insumos para propuesta en cuestión.

#### *1.2.2.1 Trabajos internos*

##### **Gestión del conocimiento.**

En el año 2017, se generó un procedimiento para la captación de conocimiento dentro del equipo de ICOST. El procedimiento contiene instructivos para el registro del conocimiento detrás de la solución de errores y problemas conocidos, lecciones aprendidas; además, contiene guías de los procesos internos del equipo. (Soto, 2020). Sin embargo, carece de una estructura clara que permita a los colaboradores del equipo acceder de manera rápida y sencilla a conocimiento vigente y comprensible (Riggioni, 2020).

La información obtenida de lo anterior funciona como referencia al momento de analizar la situación actual en el equipo con respecto al proceso de gestión del conocimiento.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Propuesta para la mejora del proceso de administración de incidentes, cambios y problemas para ICOST en el Departamento de Sistemas de Información Financiera de la empresa INTEL

Como parte de su proyecto para optar por el grado de Maestría Profesional con énfasis en Sistemas de Información, Soledad Vanessa Riggioni Bolaños presentó una propuesta que busca la mejora de esos procesos que se ponen en funcionamiento ante los incidentes, cambios y problemas que enfrenta ICOST en el Departamento de Sistemas de Información Financiera de la empresa INTEL.

Este proyecto es utilizado como insumo al momento de analizar la realidad actual del equipo.

### *1.2.2.2 Trabajos externos*

Como parte de la investigación previa, se encontraron dos proyectos de graduación que contienen un enfoque similar de mejora de procesos para servicios de tecnologías de información, sin embargo, cuentan con objetivos finales distintos.

Únicamente se encuentra el proyecto de graduación para el grado de licenciatura en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, realizado por Melvin Enrique Brenes Gómez (2018). Tiene como título “Elaboración de una base de conocimientos sobre las funcionalidades y procesos pertenecientes a los módulos del Sistema Financiero y Sistema de Nómina del producto ERP de la Empresa ABC”, esta cuenta con un enfoque similar en cuanto a la propuesta de elaborar una base de conocimientos para una empresa, sin embargo, no realiza una deliberación para determinar una herramienta, si no que utilizan *Confluence* como estándar.

Este trabajo al ser similar servirá de insumo y apoyo para el desarrollo de este proyecto.

## **1.3 Planteamiento del problema**

En esta sección se describe la situación problemática que experimenta la organización, la cual motiva el desarrollo del presente proyecto, además, se mencionan los beneficios esperados por parte de la empresa al final del periodo de ejecución.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### **1.3.1 Situación Problemática**

Como se menciona en la sección 1.2.1.2 Equipo de trabajo, el trabajo final de graduación será realizado en ICOST, el cual soporta y habilita soluciones tecnológicas al área financiera que gestiona los costos del inventario de la compañía. Dentro de sus funciones se encuentra, dar tercer nivel de atención de soporte a la herramienta de Costos de Ventas Integrados (seguirá haciéndose referencia a la herramienta con las siglas ICOST), el cual se alimenta de seis fuentes distintas de datos, estos son transformados que finalmente puedan ser utilizados por los usuarios finales.

ICOST maneja más del 80% de los costos asociados al inventario de la compañía multinacional, soporta reportes financieros que son utilizados por clientes tanto internos como externos, además, almacena y soporta datos e información utilizada para mejorar de manera continua el negocio. En general, se puede describir como un producto robusto, con una larga trayectoria, al cual se la han unido distintas divisiones del negocio, y que cuenta con constantes esfuerzos de mejora, nuevas integraciones y actualizaciones.

Sin embargo, el problema de ICOST, según Soto Mejías (2020), analista de sistemas del equipo de trabajo, se puede segmentar en tres puntos que se relacionan entre sí:

#### *1.3.1.1 Dificultad para compartir, acceder y actualizar al conocimiento y la información.*

En la actualidad es muy complicado para los empleados recopilar y acceder a información o conocimiento de ICOST, ya que, los registros documentales existentes no tienen una estructura legible, o están distribuidos en diferentes repositorios y carpetas personales que no son de fácil acceso.

#### *1.3.1.2 Riesgo de pérdida del conocimiento por pérdida de personal:*

Como se menciona anteriormente, ICOST trabaja con y para el área financiera que gestiona los costos del inventario de la compañía, lo que añade dificultad ya que, para poder trabajar en este equipo no solamente se debe tener conocimiento de las tecnologías que son utilizadas, sino que, es necesario comprender conceptos financieros y de cadena de suministro para poder soportar de manera adecuada las soluciones tecnológicas y atender de forma conveniente las solicitudes de los clientes del negocio.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

En los resultados de una encuesta publicada en el libro *Critical Knowledge Transfer* (Leonard, Swap, & Barton , 2014), el 53 por ciento de los encuestados de C-suite dijeron que los costos relacionados con el conocimiento de perder empleados clave se encuentran entre \$ 50,000 y \$ 299,000 por empleado. Otro 11 por ciento estimó que era más de \$ 1 millón. Otros no pudieron proporcionar una cifra, diciendo que el costo era "incalculable" o "invaluable".

Lo anterior evidencia que, al no contar con un proceso formal claro de recolección y gestión del conocimiento, se corre el riesgo de que, si un miembro del equipo de ICOST, que ya cuenta con experiencia y conocimiento, decide moverse a otro grupo o a otra compañía este se lleve consigo el conocimiento tácito y explícito que ha adquirido durante meses de trabajo.

### *1.3.1.3 Dificultad del proceso de capacitación de nuevo personal*

Otro punto muy importante señalado por Soto es que como ICOST es un producto tan amplio y de constante crecimiento, los miembros del equipo requieren un extenso conocimiento de la herramienta para ejecutar sus labores, y esto conlleva a que, al personal recién contratado, se le dificulte capacitarse de manera adecuada, ya que, no hay una estrategia de transferencia del conocimiento que facilite este proceso.

Partiendo de lo mencionado anteriormente, se determina la necesidad del desarrollo del presente proyecto.

### *1.3.2 Beneficios esperados*

Según lo conversado con el señor Soto Mejías (2020), una vez identificada la problemática actual de la organización, se espera obtener un conjunto de beneficios para la organización respecto a la integración, comunicación de los procesos de desarrollo, razón por la cual en esta sección se detallan algunos de ellos.

- Centralización del conocimiento relacionado con los productos y servicios ofrecidos por el grupo de trabajo.
- Disponibilidad de información.
- Facilitar el proceso de capacitación de nuevo personal.
- Documentos actualizados y ordenados.
- Estandarización de los artículos documentales.
- Entrega de un proceso óptimo de gestión de conocimientos.



## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### **1.4 Objetivos del estudio**

En esta sección se indica el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto, los cuales permiten dar respuesta a la problemática previamente explicada.

#### **1.4.1 Objetivo general**

Proponer un proceso formal para la gestión del conocimiento que posibilite recopilar, analizar, archivar y compartir conocimientos e información dentro del equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica durante el segundo semestre del 2020.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Analizar el proceso actual de gestión de conocimientos de la división de soporte y soluciones tecnológicas para el área de costos de inventario utilizando como base las mejores prácticas de la industria.
2. Identificar las mejoras que pueden ser aplicadas al proceso de gestión de conocimientos a través de un análisis de brecha entre la situación actual y las recomendaciones de las mejores prácticas de la industria.
3. Elaborar una propuesta formal para el proceso de gestión de conocimiento basada en las mejoras ya reconocidas, que satisfaga los beneficios esperados por los interesados del proyecto.
4. Confeccionar un plan para la posterior implementación del proceso de gestión de conocimiento propuesto.

### **1.5 Justificación del proyecto**

En esta sección se abarca la importancia que tiene la realización de este proyecto para la organización.

El costo es un factor clave en las decisiones comerciales y un componente fundamental del informe de estados financieros ya que, el inventario bruto actual y pronosticado es un indicador clave de la salud financiera; el control de inventario actual y planificado es crítico; la definición actual y futura del producto impulsa la rentabilidad; y el costo impulsa la fijación de precios de transferencia para informes de entidades legales y fiscales.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

ICOST es el sistema de registro y motor de cálculo para el departamento de Costos de Componentes de la compañía multinacional, maneja más del 80% del costo asociado al inventario de la compañía multinacional, y proporciona información sobre los márgenes brutos, el costo por unidad, el costo por etapa, el costo general de los bienes vendidos, junto con otros datos financieros.

Algunos de los cálculos que ICOST realiza son acumulación de unidades, integridad de la unidad, datos maestros, gastos del libro mayor, asignaciones, costos, inventario, reservas. Todos estos cálculos, entre otros más, los realiza para dos áreas principales, Sistema de Actuales, que como su nombre lo dice, registra los costos y cálculos actuales del inventario, y el Sistema de Pronóstico es el sistema de registro de los costos previstos y los cálculos de inventario, le permite proporcionar explicaciones a los gerentes y clientes; influir en la dirección comercial; y tener una visión conceptual completa de las vistas de pronóstico de cálculo.

Dando la previa descripción del sistema de ICOST, se puede dar una perspectiva de la amplitud, complejidad y criticidad de este, además, del nivel de información y conocimiento requerido para poder soportar su *back end* y *front end*, y cada uno de los módulos que este posee para poder asegurar su buen y oportuno funcionamiento a los clientes.

Asociando la problemática, como se menciona, en la actualidad no existe una forma estándar y clara mediante la cual se pueda gestionar el conocimiento detrás de la usabilidad y soporte de la herramienta ICOST, situación que dificulta la retención y acceso de este a miembros del equipo, y es donde surge la necesidad de desarrollar una propuesta de proceso de gestión de conocimiento que permita recopilar, analizar, archivar y compartir conocimiento e información existente y futuro.

### **1.6 Alcance del proyecto**

En esta sección del documento se describen los aspectos que se realizarán a lo largo del proyecto para poder cumplir con los objetivos establecidos anteriormente, además, se detallan los aspectos que no serán tomados en cuenta dentro de este.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Partiendo de la justificación del presente proyecto, la división de soporte y soluciones tecnológicas para el área de costos de inventario de la compañía multinacional busca establecer un debido proceso de gestión del conocimiento que permita capturar, organizar y poner a disposición el conocimiento a todo el que lo necesite de forma oportuna.

Los aspectos para tomar en cuenta dentro del alcance del proyecto, definidos por Soto Mejías (2020), contraparte de la organización, y basados en las buenas prácticas de ITIL, son los siguientes:

- **Estrategia de gestión del conocimiento:** la estrategia debe determinar los tipos de información a los que debe dirigirse para su procesamiento mediante la gestión del conocimiento. Se requiere documentar la estrategia para asegurarse de que todos en el equipo entiendan lo que se espera.
- **Transferencia de conocimiento:** una vez que se tenga la estrategia en su lugar, se tendrá que decidir cómo se transferirá el conocimiento entre los miembros del equipo y entre los departamentos.
- **Gestión de la información:** la información solo puede convertirse en conocimiento si se gestiona y distribuye adecuadamente en todo su equipo. La gestión de la información es parte del proceso que implica la recopilación de datos, la gestión de la información y la determinación de cómo esta información se traducirá para convertirse en conocimiento. Se pide proponer un proceso para organizar esta información en un procedimiento y registrarla en un manual al que los miembros de su equipo puedan acceder según sea necesario.
- **Sistema de Gestión del Conocimiento del Servicio:** en el caso particular de este aspecto, se solicita utilizar el sistema de *Microsoft Teams* para almacenar, actualizar y administrar datos de manera regular, donde los miembros del equipo pueden acceder a la información a través del sistema en cualquier momento del día.
- **Evaluación del proceso propuesto:** se procederá a realizar una evaluación del proceso propuesto para la gestión del conocimiento por medio de simulaciones digitales del mismo, de esta forma se espera evaluar el éxito de este.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Este proyecto realizará una propuesta formal del proceso de gestión de conocimiento que tome en cuenta los aspectos enumerados anteriormente, además de un plan de implementación que describa una propuesta de cómo se ejecutará el proceso de gestión de conocimiento planteado.

Cabe destacar que, este proyecto, es basado en las buenas prácticas de ITIL, debido que, este es el estándar de buenas prácticas bajo el cual la compañía se rige para la gestión de sus servicios, sin embargo, se pretende ajustar la propuesta formal del proceso a las características de la organización descubiertas por medio del análisis de la situación actual, su cultura y elementos característicos.

Quedan fuera del alcance de este trabajo final de graduación los siguientes aspectos:

- Cualquier otro proceso que no fuese mencionada en las fases de la sección del alcance.
- La puesta en producción de plan de implementación propuesto.

### **1.7 Limitaciones del proyecto**

A continuación, se establecen los posibles factores que pueden afectar el desarrollo del proyecto:

- a. **Tiempo de los involucrados limitado:** Existe el riesgo de contar con poca disponibilidad de los involucrados para abarcar dudas o requerimientos para el desarrollo del proyecto.
- b. **Confidencialidad de la información:** existe información confidencial que, por políticas de la compañía, no puede ser incluida en el informe final académico.
- c. **Acceso a la información:** cualquier información bibliográfica que venga de fuentes externas a las disponibles en la compañía deberá ser sometida a revisión, en caso de no ser aprobada, no podrán ser utilizadas para el desarrollo del proyecto.
- d. **Validez del proyecto:** el proyecto tendrá validez únicamente en el período de tiempo en que este se realice. Se entiende que en una compañía multinacional hay cambios constantes y las metodologías de trabajo que podrían reducir su validez con el paso del tiempo.
- e. **Ausencia de comunicación física:** debido a la situación presente de la pandemia nacional originada por el COVID-19, no se cuenta con la posibilidad de trabajar en el espacio físico de las instalaciones de la compañía, lo que establece que la comunicación e interacción con los involucrados del proyecto sea únicamente por medios virtuales.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### **1.8 Supuestos del proyecto**

A continuación, se establecen una serie de supuestos establecidos para la realización del trabajo final de graduación en la organización:

- 1) **Acceso a la información:** es facilitada la información y documentación necesaria, y esta será brindada de forma oportuna para su utilización.
- 2) **Apoyo del personal de la organización:** se cuenta con el debido acompañamiento de los involucrados del proyecto.
- 3) **Idioma oficial de la compañía:** la documentación generada en el proyecto para el uso interno de la compañía debe ser desarrollada en inglés ya que es su idioma oficial.
- 4) **Herramientas y metodologías estándar de la compañía:** no podrá utilizarse otras herramientas o metodologías que no sean autorizadas por la compañía, además, será utilizado como base el marco de buenas prácticas ITIL para propuesta por realizar, resultado de este proyecto.
- 5) **Sistema de Gestión del Conocimiento del Servicio:** es un requerimiento establecido por la gerencia del equipo utilizar Microsoft Teams como herramienta para almacenar y gestionar el conocimiento.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### **1.9 Entregables del proyecto**

En esta sección se detallan los entregables que serán generados a lo largo del desarrollo del proyecto, los mismos responden al alcance y objetivos planteados.

#### **1.9.1 Entregables de producto**

- Propuesta formal para el proceso de gestión de conocimiento que contenga:
  - Entradas y salidas del proceso de gestión de conocimiento.
  - Roles y responsabilidades
  - Categorías de conocimiento
  - Políticas para el proceso
  - Actividades del proceso, además de diagrama To-be basado en la notación BPMN, que ilustre el estado ideal obtenido del proceso de gestión de conocimiento, con las recomendaciones realizadas por el marco de buenas prácticas ITIL.
  - Indicadores de éxito del proceso
  - Estructura para un sistema gestor de conocimiento
- Plan para una futura implementación del proceso,

#### **1.9.2 Entregables académicos**

En esta sección se describen los entregables en cuanto al documento académico del proyecto.

##### ***1.9.2.1 Informes de avance del proyecto***

Con el objetivo de tener un seguimiento y control del proyecto, se establece la entrega de informes de avance del proyecto, en el que se indica el estado actual, enumerando las tareas planeadas, realizadas y las que estén próximas a realizar, además si existen riesgos de retrasos y el impacto de este riesgo.

En el Apéndice D – Informe de avance del proyecto, se puede observar la plantilla que se propone utilizar para este informe.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### *1.9.2.2 Informe final académico*

Este informe contempla todos los aspectos de fines académicos en el desarrollo del proyecto, donde se detalla los procesos de recolección de información, análisis de la situación, investigación y los resultados obtenidos durante la realización de proyecto.

### **1.9.3 Gestión del proyecto**

En esta sección se detallan los documentos por utilizar en la ejecución y control del proyecto.

#### *1.9.3.1 Minutas*

Las minutas son un insumo importante para la elaboración del proyecto, ya que es ahí donde se detallan los diferentes temas tratados en las reuniones y son útiles para dar seguimiento a los acuerdos a los que se pueda llegar.

Además, son un respaldo físico de la información comunicada de forma verbal entre el estudiante y los colaboradores de la organización.

El Apéndice C – Plantilla de minutas generales. Muestra la plantilla que será utilizada en este proyecto para construir las minutas de reunión cuando sean necesarias.

#### *1.9.3.2 Cronograma del proyecto*

El cronograma del proyecto es una herramienta que permite fijar los tiempos de ejecución del proyecto, y permite evaluar el control de avances realizados en este periodo, en conjunto con las fechas de entrega de cada producto.

Dirigirse al Apéndice A – Cronograma del trabajo final de graduación para encontrar este entregable.

#### *1.9.3.3 Gestión de cambios*

El documento de gestión de cambios cuenta con el objetivo de un mejor control sobre los cambios que se realizan durante el desarrollo del proyecto, además dentro de este documento se detallará los ítems modificados y la razón del cambio. Gestionar los cambios de forma ordenada, formal y correcta aporta valor al proceso sobre el cual vayan a ser aplicados.

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

El Apéndice B – Plantilla de gestión de cambios. Muestra la plantilla que será utilizada en este proyecto para la solicitud de cambios en caso de ser necesario.



## 2 Capítulo II: Marco conceptual

En este capítulo se describen las bases teóricas y conceptos que se utilizan en la ejecución del presente proyecto.

### 2.1 Proceso

Según von Rosing, von Scheel, & Scheer (2015), un proceso se define como una colección de tareas y actividades interrelacionadas que se inician en respuesta a un evento cuyo objetivo es lograr un resultado específico para el consumidor del proceso.

#### 2.1.1 Procesos de negocios

“Los procesos de negocios consisten en tareas y actividades centrales que están conectadas entre sí y se clasifican y agrupan.” ... “Un proceso comercial también puede consistir en actividades menores dentro del proceso comercial mismo, y en tal caso, estas actividades menores se denominan subprocesos. Primero se deben ver los procesos en el panorama general (capturados en el mapa de procesos) ya que un proceso de negocios puede desencadenar muchas tareas y subprocesos, pero también iniciar otros procesos.” (von Rosing, von Scheel, & Scheer, 2015)





##### 2.1.1.1 Modelado de procesos de negocio

Fundado en 1989, *Object Management Group, Inc.* (OMG) es un consorcio de membresía abierta, sin fines de lucro, dedicado a desarrollar estándares para la industria informática que sean aplicables en ambientes empresariales diversos. Relacionado al tema de procesos de negocio, la OMG ha desarrollado el estándar llamado *Business Process Model and Notation* (en adelante BPMN), “... para proporcionar una notación que sea fácilmente comprensible para todos los usuarios comerciales, desde los analistas comerciales que crean los borradores iniciales de los procesos, hasta los desarrolladores técnicos responsables de implementar la tecnología que los llevará a cabo y finalmente, a las personas de negocios que los administrarán y supervisarán” (Object Management Group, 2011)

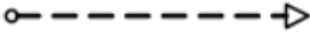
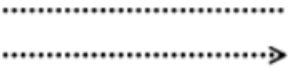


## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

Es importante destacar que un impulsor para el desarrollo de BPMN, es crear un mecanismo que sea simple y fácil de comprender a la hora de crear procesos de negocio y a su vez, que sea capaz de manejar la complejidad de estos. Es por esta razón que se generan aspectos gráficos que el lector de un diagrama BPMN pueda reconocer rápidamente sus elementos y comprender el diagrama. A continuación, en la Tabla 2. Elementos básicos de modelado BPMN, se describen los elementos de modelado básicos que son representados por la notación y que van a ser utilizados para modelar procesos en este trabajo final de graduación:

*Tabla 2. Elementos básicos de modelado BPMN*

Elemento	Descripción	Notación
Evento	Un evento es algo que sucede durante el curso de un proceso. Estos eventos afectan el flujo del modelo y generalmente tienen una causa (desencadenante) o un impacto (resultado).	
Actividad	Una actividad es un término genérico para el trabajo que la empresa realiza en un proceso. Una actividad puede ser atómica o no atómica (compuesto). Los tipos de actividades que forman parte de un modelo de proceso son: subproceso y tarea, que son rectángulos redondeados.	
Compuerta	Controla la divergencia y convergencia de flujos de secuencia en un proceso, por lo tanto, determinará la ramificación, bifurcación, fusión y unión de caminos. Los marcadores internos indicarán el tipo de control de comportamiento.	
Flujo de secuencia	Se utiliza un flujo de secuencia para mostrar el orden en que las actividades se realizarán en un proceso.	

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Flujo de mensaje	Se utiliza para mostrar el flujo de mensajes entre dos participantes que están preparados para enviarlos y recibirlos.	
Asociación	Se utiliza para vincular información y artefactos con elementos gráficos BPMN.	
Contenedor	Es la representación gráfica de un participante en un proceso. También actúa como un divisor entre un conjunto de actividades de otros contenedores.	
Carril	Es una subpartición dentro de un proceso, a veces dentro de un contenedor, y se extenderá a través de todo el proceso, ya sea vertical u horizontalmente. Los carriles se utilizan para organizar y clasificar actividades.	

Fuente: (Object Management Group, 2011)

## 2.2 ITIL 2011

ITIL es el acrónimo para *Information Technology Infrastructure Library*, que traducido al español significa “Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de información”. Según Best Management Practice (Service Operation, 2011) “ITIL es parte de un conjunto de publicaciones de buenas prácticas para la gestión de servicios de TI. ITIL proporciona orientación a los proveedores de servicios sobre el suministro de servicios de TI de calidad, y sobre los procesos, funciones y otras capacidades necesarias para respaldarlos” (pág. 3).

El marco de buenas prácticas fundado en la década de 1980, su primera versión comprendía 48 libros que contenían información sobre la mejor manera de ejecutar un departamento de TI basado en un sistema mainframe, por tanto, era una fuente de conocimiento para infraestructura de TI, de ahí surge el *Infrastructure* de su nombre, con el paso del tiempo su título completo fue abreviado a ITIL.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

El ciclo de vida de servicio de ITIL se basa en el concepto central "gestión de servicios de TI" y los conceptos relacionados "servicio" y "valor". Estos términos centrales en la gestión de servicios se explican a continuación.

### **2.2.1 Servicio**

Medio para entregar valor a los clientes al facilitar los resultados que estos desean lograr sin la responsabilidad de costos o riesgos específicos. Los resultados son posibles por el desempeño de las tareas y están limitados por una serie de restricciones. Los servicios mejoran el rendimiento y reducen la presión de las restricciones. Esto aumenta las posibilidades de que se logren los resultados deseados (van Bon, 2011, pág. 17).

### **2.2.2 Valor**

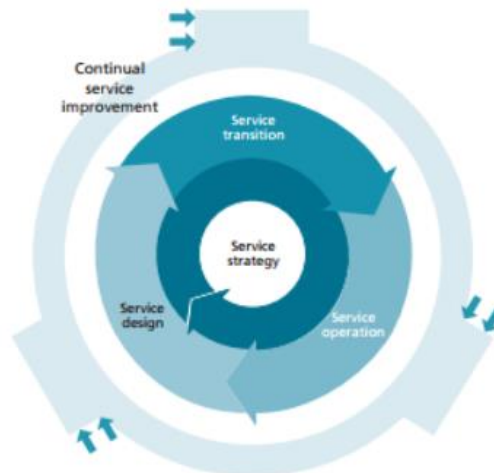
El valor es el núcleo del concepto de servicio. Desde la perspectiva del cliente, el valor consta de dos componentes principales: utilidad y garantía. La utilidad es lo que recibe el cliente, y la garantía es cómo se proporciona (van Bon, 2011, pág. 17).

### **2.2.3 Gestión de servicios de TI**

Según Axelos (Glosario y abreviaturas de ITIL, 2011), la gestión de servicios de TI es la "implantación y gestión de servicios de TI de calidad que cumplan con las necesidades del negocio. La gestión de los servicios de TI es llevada a cabo por los proveedores de servicios de TI a través de la combinación apropiada de personas, procesos y tecnologías de la Información." (pág. 70)

ITIL se basa en el ciclo de vida de los servicios, y la forma en que los componentes de la gestión de servicios se conectan. Este ciclo de vida de los servicios consiste en cinco etapas, las cuales pueden ser observadas en la Figura 1. Ciclo de vida de servicios según ITIL.

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.



**Figura 1. Ciclo de vida de servicios según ITIL**  
Fuente: (Best Management Practice, 2011)

Las cinco etapas del ciclo de vida de los servicios según ITIL y explicadas de acuerdo con Jan van Bon (ITIL 2011 Edition - A Pocket Guide, 2011) son:

1. **Estrategia de servicio:** la etapa que define los requisitos para que un proveedor de servicios pueda soportar los requisitos comerciales. Describe la estrategia de entregar y administrar servicios al cliente, en la perspectiva del valor agregado para el negocio del cliente.
2. **Diseño del servicio:** la etapa donde los servicios se diseñan y se planifican para su introducción en el entorno de prestación de servicios. Incluye varias prácticas, asegurándose de que los servicios se diseñen teniendo en cuenta los objetivos comerciales.
3. **Transición del servicio:** siguiendo las etapas de la estrategia y el diseño del servicio del ciclo de vida, las actividades en esta etapa aseguran que las versiones del servicio se implementen con éxito en entornos compatibles y que los servicios nuevos, modificados o retirados cumplan con las expectativas del negocio, controlando los riesgos de falla y posterior interrupción.
4. **Operación del servicio:** esta es la etapa en la que el proveedor del servicio coordina y lleva a cabo las actividades y procesos necesarios para entregar y administrar los servicios a los niveles acordados para los usuarios y clientes comerciales.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

5. **Mejora continua del servicio:** la quinta etapa describe las mejores prácticas para lograr mejoras incrementales y a gran escala en la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la continuidad del negocio, para garantizar que la cartera de servicios continúe alineada con las necesidades del negocio.

### 2.2.4 Transición del servicio

El propósito de la etapa de transición del servicio del ciclo de vida del servicio es garantizar que los servicios nuevos, modificados o retirados cumplan con las expectativas de la empresa, según se documenta en la estrategia de servicio y las etapas de diseño del servicio del ciclo de vida.

Los objetivos de la transición del servicio son:

- Planificar y gestionar los cambios de servicio de forma eficiente y eficaz.
- Gestionar los riesgos relacionados con servicios nuevos, modificados o retirados.
- Implementar con éxito versiones de servicio en entornos compatibles.
- Establecer expectativas correctas sobre el rendimiento y el uso de servicios nuevos o modificados.
- Asegurar que los cambios en el servicio creen el valor comercial esperado.
- Proporcionar conocimiento e información de buena calidad sobre los servicios y los activos del servicio.

Al igual que la mayoría de las etapas del ciclo de vida de ITIL, la transición de servicios está compuesta por una serie de procesos, los cuales se describen a continuación:

- Planificación y soporte de la transición: asegura la planificación y coordinación de los recursos con el objetivo de entender la especificación del diseño del servicio
- Gestión de cambios: asegura que los cambios son implementados de manera controlada, es decir, que son evaluados, priorizados, planeados, probados, implementados y documentados.
- Gestión de configuración y activos de servicio: gestiona los activos del servicio y los elementos de configuración para apoyar los demás procesos de gestión del servicio.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

- Gestión de ediciones e implementación: dirigido a la construcción, prueba e implementación de los servicios especificados en el diseño del servicio, y asegura que el cliente pueda utilizar el servicio de manera efectiva.
- Validación y prueba del servicio: las pruebas garantizan que los servicios nuevos o modificados sean "aptos para su propósito" y "aptos para su uso".
- Evaluación del cambio: dirigido para asegurar que cada punto importante del ciclo de vida de un cambio significativo es debidamente evaluado.
- Gestión del conocimiento: Mejora la calidad de la toma de decisiones (para la gestión) asegurando que información confiable y segura está disponible durante el ciclo de vida del servicio.

A continuación, se ahonda en las definiciones, conceptos importantes y actividades del proceso de gestión del conocimiento al ser este el involucrado en el desarrollo del trabajo final de graduación.

### *2.2.4.1 Gestión del conocimiento*

El propósito del proceso de gestión del conocimiento es compartir perspectivas, ideas, experiencias e información; para garantizar que estén disponibles en el lugar correcto en el momento adecuado para permitir decisiones informadas; y mejorar la eficiencia reduciendo la necesidad de redescubrir el conocimiento. (Best Management Practice, 2011)

Según el libro (ITIL® Service Transition, 2011), los objetivos de la gestión del conocimiento son:

- Mejorar la calidad de la toma de decisiones de gestión garantizando que el conocimiento, la información y los datos fiables y seguros estén disponibles durante todo el ciclo de vida del servicio.
- Permitir al proveedor de servicios ser más eficiente y mejorar la calidad del servicio, aumentar la satisfacción y reducir el costo del servicio al reducir la necesidad de redescubrir el conocimiento.
- Asegurar que el personal tenga un entendimiento claro y común del valor que sus servicios brindan a los clientes y las formas en que se obtienen los beneficios del uso de esos servicios.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

- Mantener un sistema de gestión del conocimiento del servicio (SKMS) que proporcione acceso controlado al conocimiento, la información y los datos que sea apropiado para cada audiencia.
- Recopilar, analizar, almacenar, compartir, utilizar y mantener conocimientos, información y datos en toda la organización del proveedor de servicios.

Las actividades de la gestión del conocimiento según (van Bon, 2011), son las siguientes:

- **Estrategia de gestión del conocimiento:** una organización necesita una estrategia general de gestión del conocimiento, estrategia debería centrarse específicamente en identificar y documentar el conocimiento relevante, y en los datos y la información que respaldan este conocimiento.
- **Transferencia de conocimiento:** la transferencia de conocimiento es una tarea desafiante que requiere, en primer lugar, un análisis para determinar cuál es la brecha de conocimiento entre el departamento en posesión del conocimiento y los que lo necesitan. Con base en el resultado de este análisis, se formula un plan de comunicación para facilitar la transferencia de conocimiento.
- **Gestión de datos, información y conocimiento:** la gestión de datos e información consta de las siguientes actividades: establecimiento de requisitos de datos e información; definir la arquitectura de la información; establecer procedimientos de gestión de datos e información; evaluación y mejora.
- **Uso de un Sistema de Gestión del Conocimiento de Servicios (SKMS por sus siglas en inglés):** el suministro de servicios a clientes en diferentes zonas horarias y regiones y con diferentes horarios de funcionamiento impone requisitos extenuantes sobre el intercambio de conocimientos. Por esta razón, el proveedor debe desarrollar y mantener un sistema SKMS que esté disponible para todas las partes interesadas y se adapte a todos los requisitos de información.



### 3 Capítulo III: Marco metodológico

En esta sección se presenta la metodología de trabajo para el desarrollo del proyecto final de graduación, donde se define el enfoque y diseño de la investigación, así como las fuentes de donde se recolecta la información, sujetos de investigación, variables e instrumentos, además, procedimiento metodológico y operacionalización de las variables, con el fin de cumplir el objetivo general propuesto para este proyecto.

#### 3.1 Tipo de investigación

Con base a la aplicación de sus resultados, Pimienta Prieto & De la Orden Hoz (2012) menciona que la investigación puede ser dividida en:

##### 3.1.1 Investigación aplicada:

Tiene como objetivo principal la búsqueda y consolidación del saber, así como la aplicación de los conocimientos para acrecentar el conocimiento cultural y científico y la producción de tecnología al servicio de la sociedad.

##### 3.1.2 Investigación básica:

Tiene como objetivo la búsqueda del conocimiento por el conocimiento mismo, sin considerar directamente sus posibles aplicaciones prácticas. Pretende ampliar y profundizar los conocimientos acerca de la realidad y, dado que el saber que está en construcción es un saber científico, se enfoca en la construcción de generalizaciones cada vez mayores (hipótesis, leyes, teorías).

El tipo de investigación seleccionado para este proyecto fue de tipo aplicada, ya que se utilizó el conocimiento existente, tanto de la empresa como de la literatura referente al tema de investigación para resolver la problemática mencionada en la sección 1.3.1 de este documento.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### **3.2 Enfoque de investigación**

El enfoque de la investigación es la forma en que el investigador realiza el estudio, busca aproximarse al objeto de estudio; es una perspectiva desde la cual se puede abordar el tema y esta va a depender del tipo de resultados que se esperan encontrar (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2008).

Los principales enfoques mencionados por Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010), son los siguientes:

#### **3.2.1 Cuantitativo:**

Se caracteriza por ser hipotético-deductivo, analítico y objetivo; también se centra en el contraste de hipótesis y teorías; en el uso de la medida como fórmula de recolección de datos, la estadística como método de análisis e interpretación, la expresión matemática para formalizar el conocimiento la experiencia regulada como fuente de conocimiento, evidencia y criterio de verificación (Pimienta Prieto & De la Orden Hoz, 2012).

#### **3.2.2 Cualitativo:**

La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Este enfoque se basa en sistemas de recolección de datos sin base numérica, por ejemplo, las descripciones y las observaciones que hace un antropólogo (Pimienta Prieto & De la Orden Hoz, 2012).

El enfoque de investigación elegido fue el cualitativo el cual *“Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.”* (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

La razón de la elección de este enfoque de investigación se debe a que aplican las características que Hernandez et al. (2010) describió para las investigaciones de enfoque cualitativo, las cuales son:

- Se plantea un problema, pero no sigue un proceso definido claramente, y no posee un planteamiento tan específico como en el enfoque cuantitativo.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

- El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente.
- El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.
- Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es holístico, porque se precia de considerar el “todo”<sup>6</sup> sin reducirlo al estudio de sus partes.

### **3.3 Diseño de la Investigación.**

El diseño de la investigación en el enfoque cualitativo es el abordaje general que se utiliza en el proceso de investigación. Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010), en su libro Metodología de la Investigación, considera los siguientes diseños genéricos:

#### **3.3.1 Teoría fundamentada:**

Su propósito es desarrollar teoría basada en datos empíricos y se aplica a áreas específicas. Además, tiene como rasgo principal que los datos se categorizan con codificación abierta, luego el investigador organiza las categorías resultantes en un modelo de interrelaciones (codificación axial), que representa a la teoría emergente y explica el proceso o fenómeno de estudio (codificación selectiva).

#### **3.3.2 Diseños etnográficos:**

Los diseños etnográficos estudian categorías, temas y patrones referidos a las culturas; investigan grupos o comunidades que comparten una cultura: el investigador selecciona el lugar, detecta a los participantes, de ese modo recolecta y analiza los datos. Asimismo, proveen de un “retrato” de los eventos cotidianos.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### **3.3.3 Diseños narrativos:**

Los diseños narrativos pretenden entender la sucesión de hechos, situaciones, fenómenos, procesos y eventos donde se involucran pensamientos, sentimientos, emociones interacciones, a través de las vivencias contadas por quienes los experimentaron. El investigador contextualiza la época y lugar donde ocurrieron las experiencias y reconstruye historias individuales, los hechos, la secuencia de eventos y los resultados e identifica categorías y temas en los datos narrativos, para finalmente entretejerlos y armar una historia o narrativa general.

### **3.3.4 Diseños fenomenológicos:**

Su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias. La diferencia entre el diseño narrativo y el diseño fenomenológico es que el primero se enfoca en la conexión o sucesión de eventos (el punto de vista cronológico o la historia secuencial) y el segundo en la esencia de la experiencia compartida.

### **3.3.5 Diseños de investigación-acción:**

La finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad). El precepto de la investigación-acción es que debe conducir a cambiar y por tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene.

Las tres fases esenciales de los diseños de investigación-acción son: observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemáticas e implementar mejoras), las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que todo es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente.

Las tres perspectivas que se destacan en la investigación-acción, según Hernández et al (2010), son:

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### *3.3.5.1 Visión técnico-científica*

Esta perspectiva fue la primera en términos históricos, ya que parte del fundador de la investigación-acción, Kurt Lewin. Su modelo consiste en un conjunto de decisiones en espiral, las cuales se basan en ciclos repetidos de análisis para conceptualizar y redefinir el problema una y otra vez (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2010).

### *3.3.5.2 Visión deliberativa*

Se enfoca principalmente en la interpretación humana, la comunicación interactiva, la deliberación, la negociación y la descripción detallada. Le incumben los resultados, pero sobre todo el proceso mismo de la investigación-acción.

### *3.3.5.3 Visión emancipadora*

Su objetivo va más allá de resolver problemas o desarrollar mejoras a un proceso, pretende que los participantes generen un profundo cambio social por medio de la investigación. El diseño no solo cumple funciones de diagnóstico y producción de conocimiento, sino que crea conciencia entre los individuos sobre sus circunstancias sociales y la necesidad de mejorar su calidad de vida.

Se consideran dos diseños fundamentales de la investigación-acción, los cuales son:

### *3.3.5.4 Práctico*

- Estudia prácticas locales (del grupo o comunidad).
- Involucra indagación individual o en equipo.
- Se centra en el desarrollo y aprendizaje de los participantes.
- Implementa un plan de acción (para resolver el problema, introducir la mejora o generar el cambio).
- El liderazgo lo ejercen conjuntamente el investigador y uno o varios miembros del grupo o comunidad.

### *3.3.5.5 Participativo*

- Estudia temas sociales que constriñen las vidas de las personas de un grupo o comunidad.
- Resalta la colaboración equitativa de todo el grupo o comunidad.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

- Se enfoca en cambios para mejorar el nivel de vida y desarrollo humano de los individuos.
- Emancipa a los participantes y al investigador.

El diseño correspondiente a esta investigación es investigación-acción, ya que, su finalidad es resolver una problemática y mejorar prácticas concretas relacionadas al proceso de gestión de conocimiento, en cuanto a la visión, se elige la deliberativa.

### **3.4 Fuentes de información**

Las fuentes donde se obtiene la información para desarrollar la investigación se clasifican en primarias, secundarias o terciarias.

Ulate Soto & Vargas Morúa (2016) define cada tipo de fuentes de información de la siguiente manera:

#### **3.4.1 Primarias**

Son aquellas que proporcionan datos de primera mano, es decir, información obtenida directamente de quien la produjo, el autor original. Puede tratarse de libros, antologías, disertaciones, documentos oficiales, trabajos presentados en una conferencia o un seminario, videocintas, foros, páginas de internet, entre otros.

Para este trabajo final de graduación se utilizaron las siguientes fuentes primarias:

- Testimonios de colaboradores: Por medio de entrevistas y del criterio experto de los miembros del área ICOST.
- Conjunto de buenas prácticas que expongan un antecedente de buen rendimiento en temas relacionados con este proyecto.
- Marcos de referencia que expongan antecedentes, teorías y lineamientos de un tema de interés en esta investigación.
- Libros, cuya temática se relacione con los objetivos de este proyecto y el tema principal de investigación.

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

### 3.4.2 Secundarias

Son resúmenes de fuentes primarias, compilaciones, comentarios de artículos, de libros o tesis. También pueden ser libros que desarrollan un tema a partir de su propia recopilación de datos.

Las fuentes secundarias utilizadas fueron:

- Tesis académicas que funcionan como referencia para esta investigación.
- Artículos científicos basados en literatura
- Sitios web basados u originados a partir de una fuente primaria.

### 3.5 Sujetos de investigación

Los sujetos de información son aquellas personas que participaron del proceso de recopilación de datos del proyecto.

En el proceso cualitativo, una muestra se define como un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

En el caso en particular de esta investigación, se decidió trabajar bajo el tipo de muestra por conveniencia. Según Hernández et al. (2010), este tipo de muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso, razón por la cual se buscó entrevistar colaboradores que ejerzan liderazgo dentro del equipo. A continuación, en la Tabla 3. Sujetos de investigación., se detallan los sujetos de esta investigación.

*Tabla 3. Sujetos de investigación.*

<b>Rol del sujeto</b>	<b>Años de experiencia en el rol</b>	<b>Caracterización del sujeto</b>
Gerente de personal/ <i>Product Owner</i>	Seis meses en el rol de gerente/ <i>product owner</i> , pero con una trayectoria de cinco años bajo el rol de analista de soluciones en el equipo de ICOST	Este sujeto cumple tanto funciones de control del desempeño de los colaboradores, como gestionar la forma que el equipo agrega valor a la organización y priorizar la carga de trabajo del equipo.

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

<p>Analista de soluciones 1</p>	<p>Cuatro años de experiencia.</p>	<p>Trabaja con las unidades de negocio para definir los requisitos del proceso empresarial, se asocia con el equipo para traducir las capacidades de los sistemas en diseños funcionales, idea formas de diseñar y mejorar los procesos comerciales y se asocia con el equipo para diseñar las soluciones técnicas, valida la viabilidad de una idea, comprende las expectativas del cliente sobre el producto, lleva a cabo la diligencia debida del diseño y evalúa el valor y los riesgos comerciales.</p>
<p>Analista de soluciones 2</p>	<p>Tres años de experiencia</p>	<p>Trabaja con las unidades de negocio para definir los requisitos del proceso empresarial, se asocia con el equipo para traducir las capacidades de los sistemas en diseños funcionales, idea formas de diseñar y mejorar los procesos comerciales y se asocia con el equipo para diseñar las soluciones técnicas, valida la viabilidad de una idea, comprende las expectativas del cliente sobre el producto, lleva a cabo la diligencia debida del diseño y evalúa el valor y los riesgos comerciales.</p>
<p>Líder del equipo de base de datos</p>	<p>Diez años de experiencia.</p>	<p>Responsable liderar acciones de manejo, mantenimiento, desempeño, y de la confiabilidad de bases de datos, además está a cargo de la mejora y diseño de nuevos modelos de esta.</p>
<p>Desarrollador de software 1</p>	<p>Dos años de experiencia.</p>	<p>Investigar, diseñar, implementar y administrar programas de software, probar y evaluar nuevos programas, identificar áreas de modificación en programas existentes y posteriormente desarrollar estas modificaciones, escribir e implementar código eficiente, mantener y actualizar los sistemas existentes</p>



## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

Desarrollador de software 2	Cuatro años de experiencia.	Investigar, diseñar, implementar y administrar programas de software, probar y evaluar nuevos programas, identificar áreas de modificación en programas existentes y posteriormente desarrollar estas modificaciones, escribir e implementar código eficiente, mantener y actualizar los sistemas existentes.
-----------------------------	-----------------------------	---

Fuente: elaboración propia.

### 3.6 Técnicas de recolección de datos

A continuación, se detallan las técnicas y herramientas que se pretenden usar en el trabajo final de graduación.

#### 3.6.1 Observación

No es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

A lo largo del proyecto se pretende realizar observación sobre el proceso de gestión del conocimiento, haciendo uso de una bitácora de observaciones.

#### 3.6.2 Entrevista

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

El formato utilizado para la realización de las entrevistas en este proyecto podrá ser encontrado en el Apéndice F – Plantilla de entrevista

### 3.6.3 Grupos de enfoque

Según explica Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), en los grupos de enfoque existe un interés por parte del investigador por cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema a través de la interacción.

### 3.6.4 Revisión documental

Los documentos y diversos materiales son una fuente de datos muy valiosa ya que nos pueden ayudar a entender el fenómeno del estudio.

### 3.6.5 Modelo de madurez en la gestión del conocimiento.

Los modelos de madurez evalúan cualitativamente personas, cultura, procesos, estructuras, objetos o tecnología. La presente investigación se basa en el modelo de madurez propuesto por Lambe.

Según Lambe, los marcos de madurez de la gestión del conocimiento deberían proporcionar una forma de medir las capacidades de gestión del conocimiento de una organización y deberían ser capaces de hacer tres cosas principales:

- Deben darnos una visión práctica de los niveles de capacidad de gestión del conocimiento en la organización en el momento actual, así como dar un sentido de dirección (lo que significa que deben tener cualidades diagnósticas y formativas, para ayudar a dirigir la planificación de la acción: lo que funciona, lo que no funciona. y qué podría ser mejor).
- Deben proporcionar un marco coherente a lo largo del tiempo y ser capaces de obtener respuestas confiables entre los diferentes encuestados, de modo que el progreso pueda medirse con una línea de base.
- Si se aplican de manera consistente en diferentes organizaciones, pueden brindar la capacidad de comparar las capacidades de gestión del conocimiento y los niveles de madurez de uno con otras organizaciones similares.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Este modelo funciona de manera post coordinado, de manera que los niveles de madurez no se determinan ni se vinculan a los indicadores de antemano, si no, los indicadores proponen buenas prácticas de gestión del conocimiento y piden a los encuestados que evalúen cómo esas prácticas contribuyen a la eficacia empresarial en su contexto.

En el instrumento de recopilación de este modelo de madurez, se les pide a los encuestados que miren una serie de indicadores para un área de actividad de Gestión del Conocimiento determinada, y se les pide que evalúen el nivel de madurez de esa área de actividad por sí mismos y desde la perspectiva de la unidad de negocio que representan. Los niveles de madurez para los que hacen una evaluación son:

- **No gestionado** = puntuación 0 = No somos conscientes de que se gestiona conscientemente.
- **Consciente** = puntuación 1 = Somos conscientes de su importancia y tenemos una idea de cómo trabajar en ella.
- **Inicio** = puntuación 2 = Estamos empezando a trabajar en ello.
- **Escala** = puntuación 3 = Estamos incorporando este elemento a la forma en que trabajamos.
- **Mostrando resultados** = puntaje 4 = Estamos comenzando a ver valor para el negocio al administrar este elemento.
- **Integración** = puntuación 5 = Este elemento está totalmente integrado en la forma en que trabajamos y se perfecciona continuamente para optimizar nuestro rendimiento.

La encuesta de evaluación se separa por lo llamado "funciones de gestión del conocimiento"; estas son áreas de enfoque típicas para la gestión del conocimiento que pueden variar en importancia según el contexto empresarial. Las funciones de Gestión del conocimiento son:

- Cómo el liderazgo y el proceso de estrategia están alineados con la Gestión del Conocimiento.
- Cómo se gestiona la información (conocimiento explícito).
- Cómo se comparte el conocimiento tácito y cómo se practica la colaboración.
- Cómo se protege, conserva y transfiere el conocimiento tácito que es fundamental para la organización.
- Cómo se lleva a cabo el aprendizaje.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

- Cómo se gestionan la innovación y el cambio.

Cada área de función de Gestión del Conocimiento considera los indicadores de buenas prácticas relacionados con cada uno de los cuatro habilitadores, que se denominan “Pilares de la Gestión del Conocimiento”. Los pilares de la gestión del conocimiento se refieren a los facilitadores que deben trabajar juntos y estar alineados para que la gestión del conocimiento en su conjunto sea eficaz. Los pilares son:

- **Gobernanza:** cómo se guía y dirige la función de gestión del conocimiento.
- **Proceso:** si existen procesos estables y repetibles para la función de gestión del conocimiento.
- **Personas:** si hay personas en los roles correctos, con las habilidades, los recursos y la motivación adecuados para realizar los procesos.
- **Infraestructura:** si tanto la tecnología como el entorno físico permiten y respaldan la función de gestión del conocimiento que se está considerando.

En el Anexo A – Evaluación de la madurez de la gestión del conocimiento, se puede observar la estructura de la evaluación en cuestión.

### 3.6.6 Modelado de procesos

Se utilizó la notación BPMN 2.0 para representar de una forma visual los procesos resultantes de la ejecución del proyecto. Todos los detalles relacionados con esta modelación se encuentran en la sección 2.1.1.1 Modelado de procesos de negocio.

### 3.6.7 Matriz RACI

Juaneja (2018) menciona que la matriz RACI se utiliza para alinear los elementos humanos dentro de un proceso, sus roles y responsabilidades. Se utilizan cuatro categorías para la asignación de responsabilidades de los involucrados, las cuales se mencionan a continuación:

- **R: *responsible* (responsable):** involucrado responsable de ejecutar una tarea o acción específica.
- **A: *Accountable* (persona a cargo):** Persona responsable de supervisar que se realice el trabajo.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

- **C: *Consulted* (consultor):** involucrado que, en caso de haber alguna necesidad o consideración especial, se le puede consultar datos o información relacionada con la ejecución de las tareas del proceso.
- **I: *Informed* (informado):** se mantiene informado sobre el estado de la tarea realizada.

### 3.6.8 Criterios de autoevaluación de PinkVERIFY.

PinkVERIFY es un servicio de evaluación de herramientas de software. El servicio valida los conjuntos de herramientas que cumplen con un conjunto de requisitos funcionales definidos por ITIL y otras mejores prácticas de la industria.

Los criterios de autoevaluación consisten en una serie de preguntas relacionadas a ciertos procesos de ITIL, que funciona como mecanismo para evaluar el cumplimiento de terminología, los objetivos y las actividades de los procesos de ITIL. Los procesos que pueden ser evaluados por esta herramienta son:

- Gestión de incidentes
- Gestión de problemas
- Gestión de eventos
- Solicitud de cumplimiento
- Gestión del cambio
- Gestión de activos y configuración del servicio
- Gestión de conocimiento
- Gestión de la cartera de servicios
- Gestión de nivel de servicio
- Gestión financiera
- Gestión del catálogo de servicios
- Gestión de la disponibilidad
- Gestión de capacidad
- Gestión de lanzamiento y despliegue
- Gestión de la continuidad del servicio de TI
- Gestión de activos

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Para esta investigación fue utilizado el material de autoevaluación para el proceso de gestión de conocimiento por medio de la evaluación mostrada en el Anexo B – Resultados de evaluación de madurez de gestión de conocimiento.

### **3.6.9 Mini evaluación de la capacidad de gestión del conocimiento**

APQC (*American Productivity & Quality Center*) es la principal autoridad mundial en evaluación comparativa, mejores prácticas, mejora de procesos y rendimiento y gestión del conocimiento (KM). Con más de 550 organizaciones miembros en todo el mundo, APQC proporciona la información, los datos y los conocimientos que las organizaciones necesitan para respaldar la toma de decisiones y desarrollar habilidades internas.

La Mini Evaluación de la Capacidad de Gestión del Conocimiento es una evaluación creada por APQC que brinda un vistazo rápido a qué tan avanzada está una organización en la comprensión e implementación de la gestión del conocimiento; esta evaluación de 15 preguntas con respuestas “sí” o “no”, ayuda a determinar el estado actual de la gestión del conocimiento en la organización (APQC, s.f.).

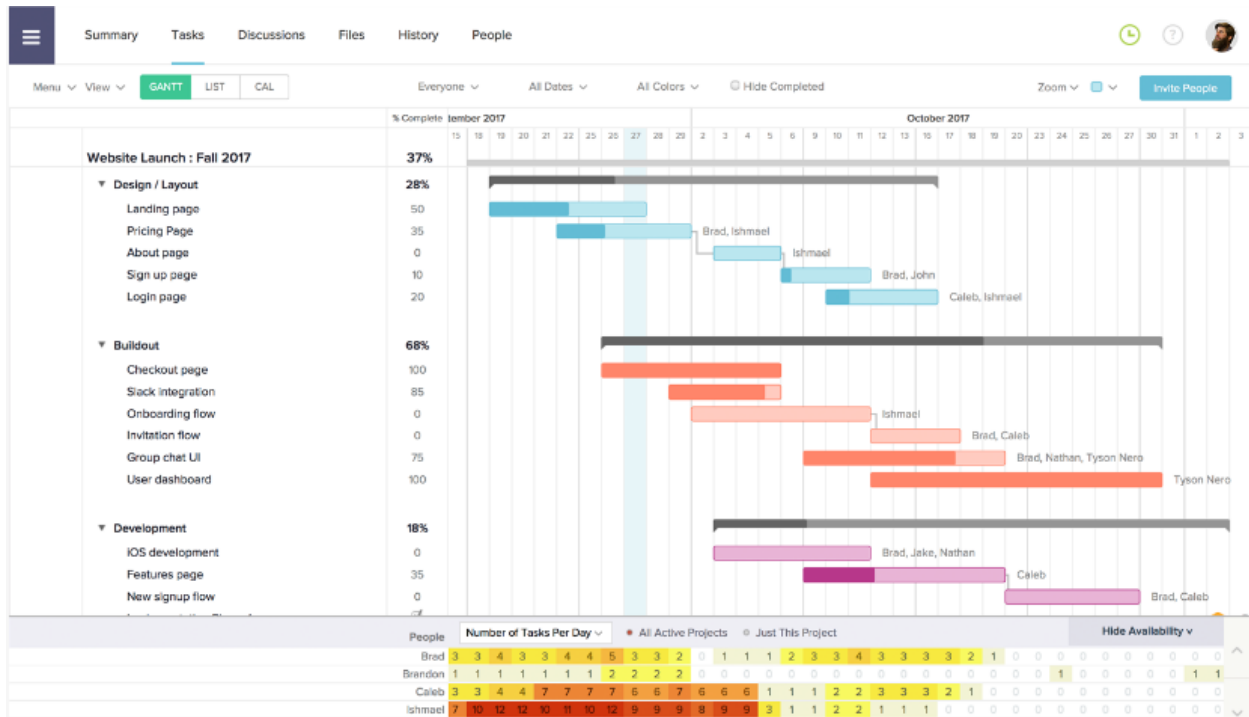
APQC recopila los datos utilizando Qualtrics, una plataforma de encuestas en línea. Una vez el usuario hace clic en el enlace "Comenzar evaluación" se inicia la evaluación y los usuarios reciben resultados instantáneos.

En el Anexo D - Mini evaluación de la capacidad de gestión del conocimiento se puede observar la estructura de la encuesta proporcionada por APQC.

### **3.6.10 Diagrama de Gantt**

En pocas palabras, un diagrama de Gantt es una vista visual de las tareas programadas a lo largo del tiempo. Los diagramas de Gantt se utilizan para planificar proyectos de todos los tamaños y son una forma útil de mostrar qué trabajo está programado para realizarse en un día específico. También lo ayudan a ver las fechas de inicio y finalización de un proyecto en una vista simple. (ProjectManager.com, Inc., s.f.)

# Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.



**Figura 2. Ejemplo de diagrama de Gantt**  
Fuente: (TeamGantt, s.f.)

## 3.7 Fases metodológicas

Para el desarrollo de este proyecto es necesario recolectar toda la información necesaria para poder generar la propuesta formal para el proceso de gestión del conocimiento. Para lograr esto, la metodología de la investigación fue dividida en ocho pasos que se agrupan en dos fases que contemplan la totalidad del proyecto.

La Tabla 4. Fases metodológicas muestra una representación gráfica de las fases metodológicas definidas para la investigación y sus respectivos pasos que aseguran el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

**Tabla 4. Fases metodológicas**

Fase I	Fase II
<u>Análisis de la situación actual</u>	<u>Propuesta del proceso.</u>
Responde al primer y segundo objetivo específico del proyecto.	Responde al tercer y cuarto objetivo específico del proyecto.

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

<b>Pasos:</b> 1. Recolectar datos del proceso actual 2. Representación "As-Is" del proceso 3. Validación de los resultados 4. Evaluación del proceso actual	<b>Pasos:</b> 5. Elaborar propuesta del proceso 6. Diagrama del proceso "To-Be" 7. Elaborar plan de implementación 8. Revisión de la propuesta final
---	--

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se encuentran detalladas cada una de las fases mencionadas, con sus respectivos pasos.

### 3.7.1 Fase 1: Análisis de la situación actual

Esta es la fase inicial de la metodología propuesta, pretende determinar el estado actual del proceso de gestión del conocimiento. Esta responde al primer y segundo objetivo específico del proyecto, detallado en la sección 1.4.2 Objetivos específicos.

Esta fase está compuesta por los pasos descritos a continuación.

#### 3.7.1.1 Paso 1: Recolectar datos del proceso actual

Lo primero que debió realizarse es entender el estado actual del proceso en cuestión. En este paso se utilizaron las técnicas de observación, entrevista y revisión documental, las cuales se describen en la sección 3.6 Técnicas de recolección de datos.

#### 3.7.1.2 Paso 2: Representación "As-Is" del proceso

Con los datos del paso anterior ya recopilados, se procedió a diseñar el flujo del estado actual del proceso de gestión del conocimiento. Para realizar este diseño fue utilizada la herramienta detallada en la sección 2.1.1.1 Modelado de procesos de negocio.

Adicionalmente, se utilizó la matriz RACI para reflejar el grado de responsabilidad de las personas vinculadas al proceso y, a la vez, sus roles ocupados dentro de este. La descripción de esta herramienta puede encontrarse en la sección 3.6.7 Matriz RACI.

#### 3.7.1.3 Paso 3: Validación de los resultados

Este paso consistió en presentar los resultados de los pasos previos a los interesados del proyecto para asegurarse que la información mostrada fuera acertada. El resultado de esta validación permitió que el proceso por evaluar en el siguiente paso sea el correcto.



## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Para este paso fue utilizada la herramienta Entrevista presentada en la sección 3.6.2.

### *3.7.1.4 Paso 4: Evaluación del proceso actual*

Para poder evaluar el proceso actual resultante de los pasos anteriores, fue utilizado el instrumento detallado en la sección 3.6.5 Modelo de madurez en la gestión del conocimiento. Es del resultado de la aplicación de este instrumento que se obtiene información para iniciar con el análisis del proceso estudiado.

Con el objetivo de obtener la perspectiva de los miembros del equipo de ICOST, se hizo uso del instrumento de Observación del apartado 3.6.3, los resultados fueron registrados por medio de una minuta.

Además, se realizó una comparación entre la situación actual y el proceso propuesto por las mejores prácticas de ITIL v3 2011 sobre la gestión del conocimiento por medio de un análisis de brechas haciendo uso de “*The Self-Assessment Criteria*” (o criterios de autoevaluación) de la organización Pink Elephant, esto con la intención de determinar actividades y pasos que la organización no estaba realizando y establecer las mejoras que podrían ser adaptadas al proceso actual. La descripción de esta herramienta puede encontrarse en la sección 3.6.8 Criterios de autoevaluación de PinkVERIFY.

Por último, y con el objetivo de evaluar el estado en cuanto a la comprensión e implementación de la gestión del conocimiento en la organización, se ejecutó la Mini Evaluación de la Capacidad de Gestión del Conocimiento proporcionada por la empresa APQC. Esta herramienta utilizada es descrita en la sección 3.6.9 Mini evaluación de la capacidad de gestión del conocimiento.

### *3.7.2 Fase 2: Propuesta del proceso*

Con el análisis inicial del proceso finalizado, se procedió a desarrollar la propuesta formal para la gestión del conocimiento, utilizado como punto de partida la fase anterior.

Esta fase tuvo como fin cumplir con el cuarto y quinto objetivo específico de este proyecto, los cuales pueden ser encontrados en la sección 1.4.2 Objetivos específicos. Para lograrlo, fueron trabajados los siguientes cuatro pasos de la metodología.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### *3.7.2.1 Paso 5: Elaboración de propuesta del proceso*

Con la información resultante del análisis de datos recolectados en los pasos anteriores, se procedió a desarrollar la propuesta de un proceso formal para la gestión del conocimiento, basado en las buenas prácticas de ITIL y ajustándose a la realidad de la organización.

### *3.7.2.2 Paso 6: Diagrama del proceso "To-Be"*

En este paso se utilizó la herramienta detallada en el apartado 2.1.1.1 Modelado de procesos de negocio para la representación, por medio de diagramas, del proceso propuesto, además, se presentó una descripción de este.

Adicionalmente, al igual que en el paso 2, se presentará una descripción de los involucrados y sus responsabilidades en el proceso mediante la matriz RACI descrita en la sección 3.6.7 de este documento.

### *3.7.2.3 Paso 7: Elaboración de plan de implementación*

En este paso se preparó un plan donde se describe cómo llegar a implementar el proceso de gestión de conocimiento propuesto en esta investigación.

El plan está compuesto por un diagrama de Gantt, herramienta descrita en la sección 3.6.10, donde se describen las actividades y el periodo de tiempo necesario para poner en marcha el proceso de gestión de conocimiento, además, se presenta una matriz RACI (referirse a sección 3.6.7 de este documento), donde se señalan los actores responsables de cada actividad y el papel que juegan en ellas.

### *3.7.2.4 Paso 8: Revisión de la propuesta final*

Este paso consistió en presentar el proceso propuesto a los interesados del proyecto para obtener aprobación de este, permitiendo asegurar que las expectativas y necesidades de la organización fueron cumplidas.

Para este paso fue utilizada la herramienta de Entrevista del apartado 3.6.2.

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

**3.8 Cuadro de variables**

En la siguiente tabla se muestran los objetivos específicos planteados para el proyecto, con su respectiva variable, concepto, indicador e instrumentos por utilizar para su cumplimiento.

*Tabla 5. Cuadro de variables.*

<b>Objetivo específico #1: Analizar el proceso actual de gestión de conocimientos de la división de soporte y soluciones tecnológicas para el área de costos de inventario utilizando como base las mejores prácticas de la industria.</b>			
Variable	Definición conceptual	Indicadores	Definición instrumental
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso actual de gestión de conocimiento</li> <li>• Buenas prácticas de la industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el proceso actual.</li> <li>• Elegir las buenas prácticas de la industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado actual del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Diagrama BPMN</li> </ul>
<b>Objetivo específico #2: Identificar las mejoras que pueden ser aplicadas al proceso de gestión de conocimientos a través de un análisis de brecha entre la situación actual y las recomendaciones de las mejores prácticas de la industria.</b>			
Mejoras del proceso actual	Oportunidades de mejora identificadas a partir del resultado de la comparación de la situación actual y las buenas prácticas.	Grado de madurez del proceso actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de brecha</li> <li>• Revisión documental</li> <li>• Grupos de enfoque</li> </ul>
<b>Objetivo específico #3: Elaborar una propuesta formal para el proceso de gestión de conocimiento basada en las mejoras ya reconocidas, que satisfaga los beneficios esperados por los interesados del proyecto.</b>			
Mejoras en el proceso propuesto	Ajustes al proceso actual de gestión de conocimiento para que se alineen con las buenas prácticas de la industria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinión de los líderes del proyecto</li> <li>• Opinión de expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Revisión documental</li> <li>• Grupos de enfoque</li> <li>• Diagrama BPMN</li> </ul>

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

<b>Objetivo específico #4: Confeccionar un plan para la posterior implementación del proceso de gestión de conocimiento propuesto.</b>			
Actividades propuestas en el plan de implementación.	Confección de un plan que facilite un mapa de ruta para una posterior implementación del proceso propuesto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Claridad del plan propuesto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevistas</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

## 4 Capítulo IV: Análisis de resultados

El análisis de resultados tiene como fin describir los resultados obtenidos del desarrollo de la metodología propuesta al utilizar los instrumentos propuestos en la sección 3.6 Técnicas de recolección de datos.

### 4.1 Fase I. Análisis de la situación actual

En esta sección se presentan los resultados obtenidos en los cuatro primeros pasos de la primera fase propuesta en el capítulo anterior.

#### 4.1.1 Paso 1. Recolectar datos del proceso actual

El propósito de este paso fue recopilar datos del proceso de gestión de conocimientos en su estado actual para representar la perspectiva de los interesados del proyecto, así como la observación en cada uno de los procesos. La recolección de esta información se hizo por medio de una bitácora de observación (ver Apéndice G – Bitácora de observación de procesos), y una entrevista que fue aplicada a dos de los sujetos de interés del proyecto (ver Apéndice H – Entrevista #1).

En la Entrevista #1, al consultar cuál es la situación actual en cuanto al proceso de gestión de conocimiento a un analista de soluciones y representante de empresa en este trabajo final de graduación, describió que en la actualidad lo que hay disponible para documentar conocimiento es un repositorio de One Note que fue creado para que los miembros del equipo de ICOST documenten la información que consideren importante, sin embargo, este carece de una formalidad en la que se establezca políticas de uso, estándares de documentación, indicadores de desempeño o métricas, y claridad en lo que se espera lograr de este. Esta situación lleva a que los miembros de ICOST prefieran acudir entre ellos para recolectar conocimiento, en lugar de consultar el repositorio, debido a que mucha de la información es poco clara, además, mucha se encuentra ya obsoleta, debido a que no hay cultura de revisar y corregir la documentación existente.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Adicionalmente, se consultó la razón por la cual no existe un proceso formal para la gestión del conocimiento, y ambos participantes de la entrevista coinciden en la misma razón: falta de priorización. Otro aspecto interesante que fue mencionado es que en el pasado se ha intentado crear algo relacionado al conocimiento, mas no se concreta a nivel formal la definición de roles y estructura que permita el mantenimiento adecuado de la información y se queda siendo ideas en repositorios locales de personas que eventualmente han abandonado el equipo.

### **4.1.2 Paso 2. Representación "As-Is" del proceso**

En este paso se detalla el flujo que se identificó para representar la situación actual del proceso de gestión del conocimiento. La diagramación se realizó por medio de la notación expuesta en la sección 2.1.1.1 Modelado de procesos de negocio. Como insumo para la diagramación y descripción de los elementos del proceso se utilizó la observación realizada (Apéndice G – Bitácora de observación de procesos) y los temas discutidos en el grupo focal, cuya minuta puede observarse en el Apéndice F – Minuta de grupo de enfoque.

Mediante la observación realizada, se identificó que el proceso de gestión del conocimiento se divide en dos subprocesos: crear el conocimiento y consultar el conocimiento. El subproceso de crear el conocimiento contempla las acciones relacionadas desde el momento en el que se identifica conocimiento relevante para el equipo hasta el instante en que este es documentado de manera adecuada; el subproceso de consultar el conocimiento inicia cuando una persona reconoce la necesidad de consultar el conocimiento y finaliza al aplicarlo.

Ambos subprocesos del proceso general de gestión del conocimiento poseen protagonistas que cumplen roles específicos a la hora de su ejecución. El subproceso de crear el conocimiento contempla el rol de autor del conocimiento y el de consulta del conocimiento, el rol de usuario del conocimiento. En la Tabla 6. Roles involucrados en la situación actual del proceso. se puede observar la descripción de cada uno de estos roles.

***Tabla 6. Roles involucrados en la situación actual del proceso.***

<b>Rol</b>	<b>Descripción</b>
Autor del conocimiento	La persona responsable de crear el conocimiento y asegurarse de que contenga toda la información relevante. Este rol puede ser desarrollado por cualquier integrante del equipo, indiferentemente de su experiencia y rol en la compañía.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Usuario del conocimiento	El individuo que usa el conocimiento para realizar sus actividades. Este rol puede ser desarrollado por cualquier integrante del equipo, indiferentemente de su experiencia y rol en la compañía.
--------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

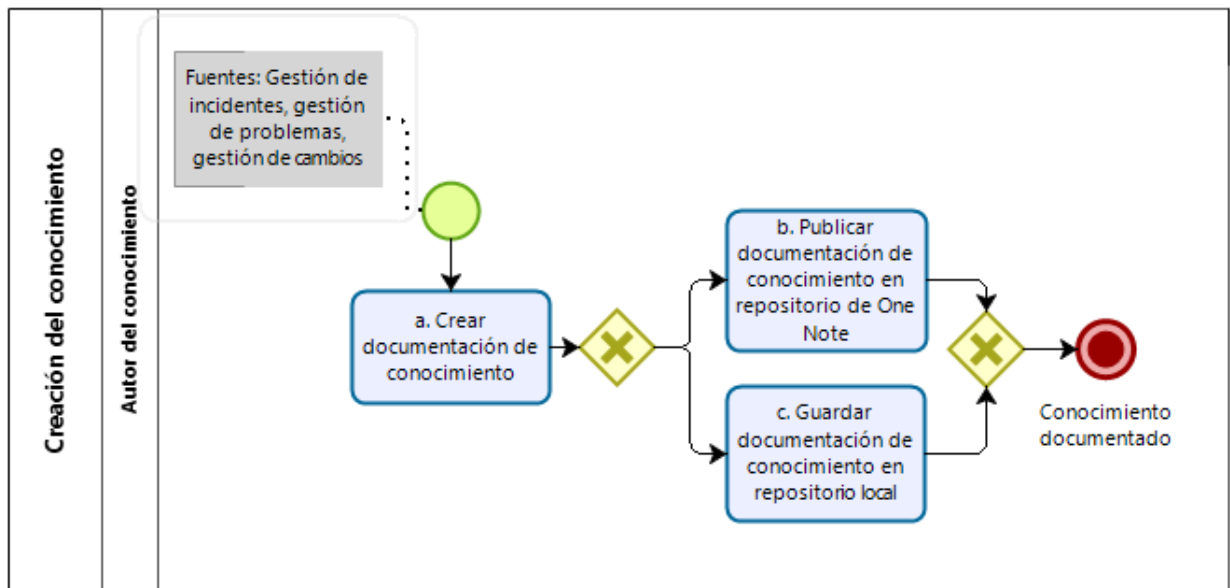
A continuación, se presenta descripción de elementos, el diagrama y la matriz RACI del proceso para los subprocesos de crear el conocimiento y consultar el conocimiento respectivamente.

### *4.1.2.1 Crear el conocimiento*

Como es mencionado anteriormente, en la actualidad el flujo inicia cuando se genera la necesidad de generar conocimiento. En adelante se hará referencia a la persona protagonista de este subproceso bajo el rol “autor del conocimiento”. El flujo para lograrlo es el siguiente:

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

- a. La primera actividad del proceso es crear la documentación de conocimiento necesaria. En la actualidad no existe una forma estándar que indique la manera correcta o la estructura bajo la cual esto debe ser realizado.
- b. Una vez que el conocimiento está documentado la persona tiene dos opciones, o publica el documento en el repositorio existente en One Note, o lo guarda en los documentos locales de su computador, cual quiera que sea la actividad realizada, se procede a finalizar el proceso.



*Figura 3. Diagrama As-Is del subproceso de crear conocimiento.*

Fuente: Elaboración propia

Basado en el proceso actual, la matriz RACI se presenta de la siguiente manera:

*Tabla 7. Matriz RACI de situación actual del subproceso de creación del conocimiento.*

RACI			
R: Responsable	A: A cargo	C: Consultado	I: Informado
Actividad \ Rol	Autor del conocimiento		Usuario del conocimiento
a. Crear conocimiento	R, A		No aplica
b. Guardar documentación de conocimiento en repositorio local	R, A		No aplica



**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

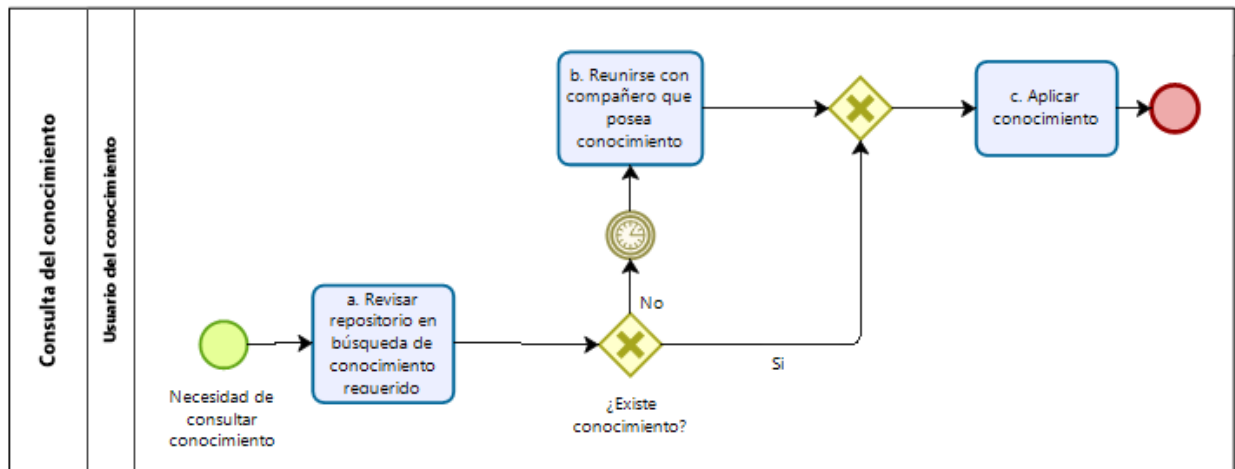
c. Publicar documentación de conocimiento en repositorio de One Note	R, A	No aplica
--	------	-----------

Fuente: Elaboración propia.

*4.1.2.2 Consulta del conocimiento*

El subproceso de la consulta del conocimiento inicia una vez surge la necesidad de consultar conocimiento por parte de algún integrante del equipo. En adelante se hará referencia a la persona protagonista de este subproceso bajo el rol “usuario del conocimiento”. El flujo del proceso es:

- a. La primera actividad del proceso actual es revisar el repositorio de One Note y revisar si ya existe registro del conocimiento necesario.
- b. Si el conocimiento no existe, es necesario consultar con algún compañero del equipo que cuente con mayor experiencia en el tema correspondiente para que comparta los detalles necesarios y así, el usuario del conocimiento pueda aplicarlo; en caso de que si haya registro en el repositorio de One Note, este es aplicado sin ninguna actividad adicional de por medio.



**Figura 4. Diagrama As-Is del subproceso de consulta del conocimiento.**

Fuente: Elaboración propia

Basado en el proceso actual, la matriz RACI se presenta de la siguiente manera:

**Tabla 8. Matriz RACI de situación actual del subproceso de creación del conocimiento.**

RACI
------

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

<b>R:</b> Responsable	<b>A:</b> A cargo	<b>C:</b> Consultado	<b>I:</b> Informado
<b>Actividad</b> \ <b>Rol</b>	Autor del conocimiento		Usuario del conocimiento
a. Revisar repositorio en búsqueda de conocimiento requerido	No aplica		R, A
b. Reunirse con compañero que posea conocimiento	No aplica		R, A
c. Aplicar conocimiento	No aplica		R, A

Fuente: Elaboración propia.

**4.1.3 Paso 3. Validación de los resultados**

Este paso corresponde a una actividad de validación y control de los resultados obtenidos en los pasos anteriores. Para completarlo, se llevó a cabo una reunión (Apéndice N – Minuta 8) con la gerente/*Product Owner*, el representante de la empresa y la estudiante, en la que se determinó y aprobó que el flujo del proceso efectivamente representaba el estado actual de estos.

Para la revisión del proceso en la reunión, se presentó el diagrama de flujo que se realizó según la información recopilada en los pasos anteriores y la entrevista del Apéndice H – Entrevista #1.

**4.1.4 Paso 4. Evaluación del proceso actual**

Para este paso se aplicaron una serie de herramientas que proporcionaran una visión integral de la situación actual del proceso de gestión del conocimiento de ICOST.

La primera herramienta aplicada fue la encuesta propuesta por el Modelo de madurez en la gestión del conocimiento. A los sujetos de investigación descritos en la sección 3.5 de este documento. En el Anexo A – Evaluación de la madurez de la gestión del conocimiento puede encontrarse la estructura de dicha encuesta.

Para realizar el análisis de los resultados de la encuesta, se agruparon las respuestas de los participantes de dos maneras: por función y por pilar. Cada una de estas agrupaciones se calculó el promedio utilizando la siguiente fórmula:

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

$$Promedio = \frac{\sum_{i=1}^n X}{Y}$$

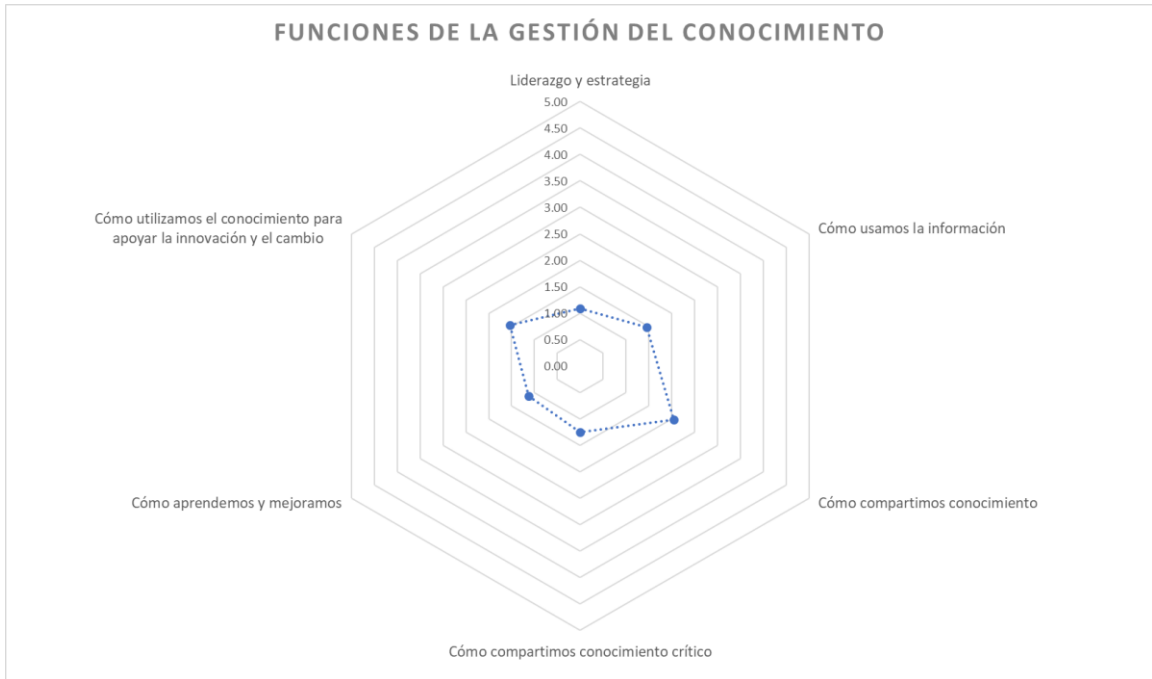
Donde ‘X’ representa la respuesta de cada participante, y ‘Y’ es la cantidad total de participantes. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

Al realizar la encuesta se solicitó a los participantes completar cada una de las preguntas en una escala de 0 a 5, siendo 5 la más alta, como se define en la sección 3.6.5 de este documento. Los resultados completos de esta encuesta se presentan en el Anexo B – Resultados de evaluación de madurez de gestión de conocimiento.

Para la encuesta se seleccionaron como participantes los individuos descritos en la sección 3.5 Sujetos de investigación, esto con el fin de obtener distintos puntos de vista por parte de diferentes usuarios del proceso. A cada uno de estos participantes se les envió la encuesta vía correo electrónico y se almacenaron los resultados en una tabla para realizarles su respectivo análisis.

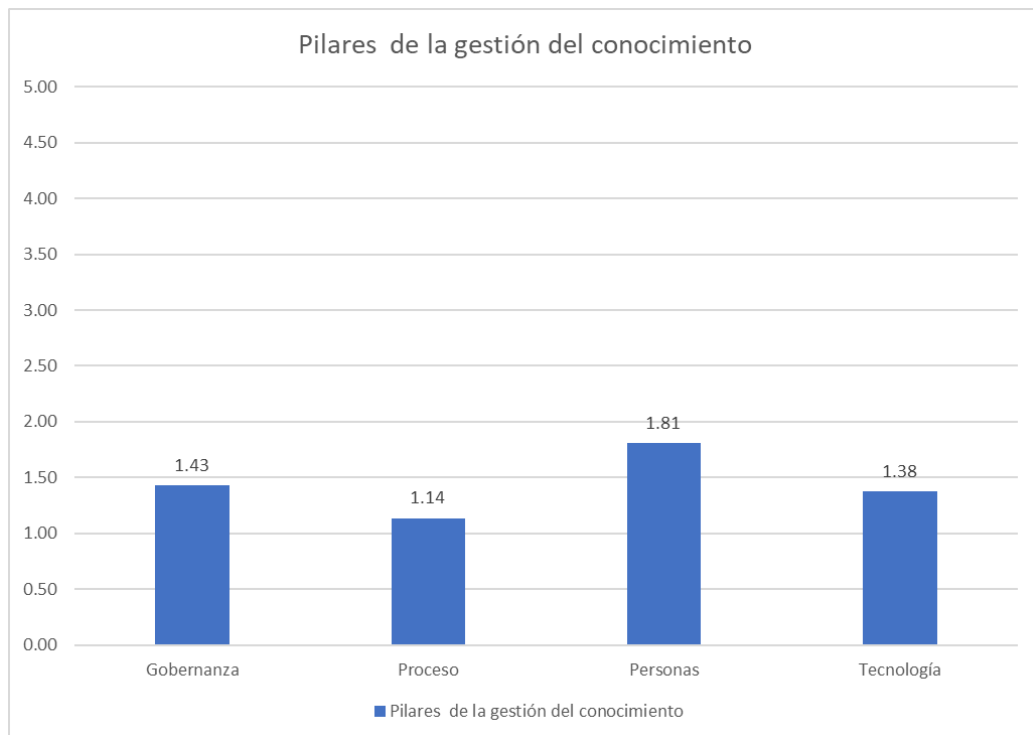
En el Anexo A – Evaluación de la madurez de la gestión del conocimiento puede encontrarse la estructura de encuesta en cuestión, y en la Figura 5 y Figura 6 los resultados que fueron utilizados para determinar las áreas de mejora del proceso actual y las métricas importantes para los siguientes pasos de la metodología.

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**



**Figura 5. Gráfico de resultados obtenidos del análisis del proceso de gestión del conocimiento, agrupado por función.**

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 6. Gráfico de resultados obtenidos del análisis del proceso de gestión del conocimiento, agrupado por pilar.**

Fuente: Elaboración propia.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

En la Figura 5 se pueden observar como, según el cálculo del promedio de las respuestas de los participantes de las encuestas, la función con un puntaje mayor es la de “cómo compartimos conocimiento”, esto refleja que, en cierto modo, el personal tiene conciencia del conocimiento que existe en la organización, tiene potestad de desarrollar sus propios conocimientos y pueden buscar ayuda de otros para resolver problemas, sin embargo, no alcanza un nivel de madurez como lo es deseado según el modelo utilizado.

La segunda función con mayor puntuación en la agrupación por funciones es el de “cómo utilizamos el conocimiento para apoyar la innovación y el cambio”, con un promedio de 1.54, lo que denota en nivel con el que se utiliza el conocimiento para crear nuevos productos y servicios, y cambiar su forma de trabajar, además, qué tanto se usa la gestión del conocimiento para implementar cambios de manera efectiva.

La función con menor puntaje es la de “liderazgo y estrategia”, con un promedio de 1.08, evidenciando que el liderazgo y la estrategia del equipo no se apoya de manera efectiva en la gestión del conocimiento.

En cuanto a los resultados basados en la evaluación por pilares mostrados en la Figura 6, el pilar con mayor puntaje fue el de “personas”, lo que denota que existen personas en los roles correctos, con las habilidades, recursos y motivación correctos para realizar los procesos. Esta afirmación apoya los resultados del puntaje más alto en la evaluación agrupado por función y las observaciones realizadas (Apéndice G – Bitácora de observación de procesos), evidenciando que el mayor flujo de conocimiento se da de persona a persona y no precisamente apoyándose de herramientas digitales.

El pilar con menor puntuación fue el de “proceso” con promedio de 1.14, evidenciando así que el proceso de gestión del conocimiento no es tan estable como se desearía en el modelo de madurez.

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

En general, se puede observar puntuaciones bastante bajas que no superan un promedio de 3, el cual, según la escala proporcionada por el modelo de madurez aplicado, el proceso de gestión del conocimiento en el equipo de ICOST se encuentra en un estado de iniciación, lo que significa que hay esfuerzos por implementar el proceso, sin embargo, no existe una estructura y estrategia formalizada.

En adición, fue aplicada la herramienta “Mini evaluación de la capacidad de gestión del conocimiento”, la cual se describe en la sección 3.6.9. Los resultados de esta evaluación denotan que en ICOST se han reconocido los beneficios de la gestión del conocimiento, sin embargo, se tiene trabajo por delante para incorporar los conceptos y procesos necesarios. El aspecto positivo es que ya otras personas han iniciado esfuerzos que pueden ser aprovechados para apoyar una correcta implementación del proceso.



Your score is **5**

Your response to the survey indicates that you are: **Beginner.**

<b>0-5 "yes" responses:</b>	Take out your compass and get ready to embark on an exciting journey. While you have obviously recognized the benefits of knowledge management, you've got a significant amount of work ahead of you to incorporate the necessary concepts and processes. The good news is that many people have forged this path ahead of you, and you can take advantage of the lessons they've learned along the way to ensure that you're heading in the right direction.
<b>Beginner</b>	

*Figura 7. Resultados de mini evaluación de la capacidad de gestión del conocimiento.*

Fuente: APQC

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Finalmente, y con el objetivo de evaluar la brecha que existe entre la situación actual del proceso de gestión del conocimiento y el modelo ideal, se utilizó el “The Self-Assessment Criteria” (o criterios de autoevaluación) descrito en la sección 3.6.8 de este documento. La Tabla 9. Resultados de evaluación de Pink Elephant, muestra la evaluación obtenida en el proceso que concierne a esta investigación. Los resultados obtenidos se calcularon obteniendo el porcentaje de respuestas afirmativas, donde cada respuesta afirmativa indica que se cumple con un lineamiento de ITIL en particular.

Dichos resultados permiten interpretar que la empresa posee una alta brecha entre el estado actual y el deseado desde la perspectiva de ITIL.

**Tabla 9. Resultados de evaluación de Pink Elephant**

<b>Proceso de ITIL</b>	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Brecha</b>
Gestión del conocimiento	8	37	18%	82%

Fuente: elaboración propia

Los resultados de las evaluaciones antes descritas demostraron el bajo nivel de madurez que el proceso de gestión del conocimiento posee, y evidencia la necesidad que no hay una ejecución formal de las actividades propuestas por ITIL.

Como último paso de evaluación del proceso, se consideró de importancia realizar una simulación de los procesos existentes relacionados con la gestión del conocimiento, esto con el objetivo de analizar los puntos críticos de los procesos y proporcionar una visualización unificada de los escenarios de funcionamiento. La simulación se llevó a cabo por medio de la herramienta Bizagi Modeler.

En la Tabla 10. Tiempo promedio de duración de actividades de subprocesos, se puede observar el tiempo promedio que toma llevar a cabo cada tarea de los subprocesos de gestión de conocimiento, estos fueron consultados dos sujetos de interés de esta investigación, tal como se observa en el Apéndice N – Minuta 8.

**Tabla 10. Tiempo promedio de duración de actividades de subprocesos**

<b>Creación de conocimiento.</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Tiempo estimado en horas</b>
Crear documentación de conocimiento	1.25
Guardar documentación de conocimiento en repositorio local	0.5
Publicar documentación de conocimiento en repositorio de One Note	0.5

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

<b>Consulta de conocimiento.</b>	
Revisar repositorio en búsqueda de conocimiento requerido	1.25
Reunirse con compañero que posea conocimiento	0.75
Aplicar conocimiento	9

Fuente: Apéndice N – Minuta 8

Para calcular en promedio cuántas entradas a cada actividad podrían llegar al mes, se estimó que por cada incidente resuelto y cada historia de usuario terminada, se generará un artículo de conocimiento. La información para este cálculo fue extraída del sistema *Service Now* en el que se gestionan los incidentes del servicio, y Rally donde se gestionan las historias de usuario por iteración.

Para obtener la muestra de incidentes resueltos mensualmente, se extrajo la información de los meses julio, agosto y septiembre, correspondientes al tercer trimestre del año 2020. En la Tabla 11. Promedio de incidentes resueltos en un mes, se detalla dicha información y la Figura 8. Cantidad de incidentes resueltos en el tercer trimestre del año 2020. la ilustra.

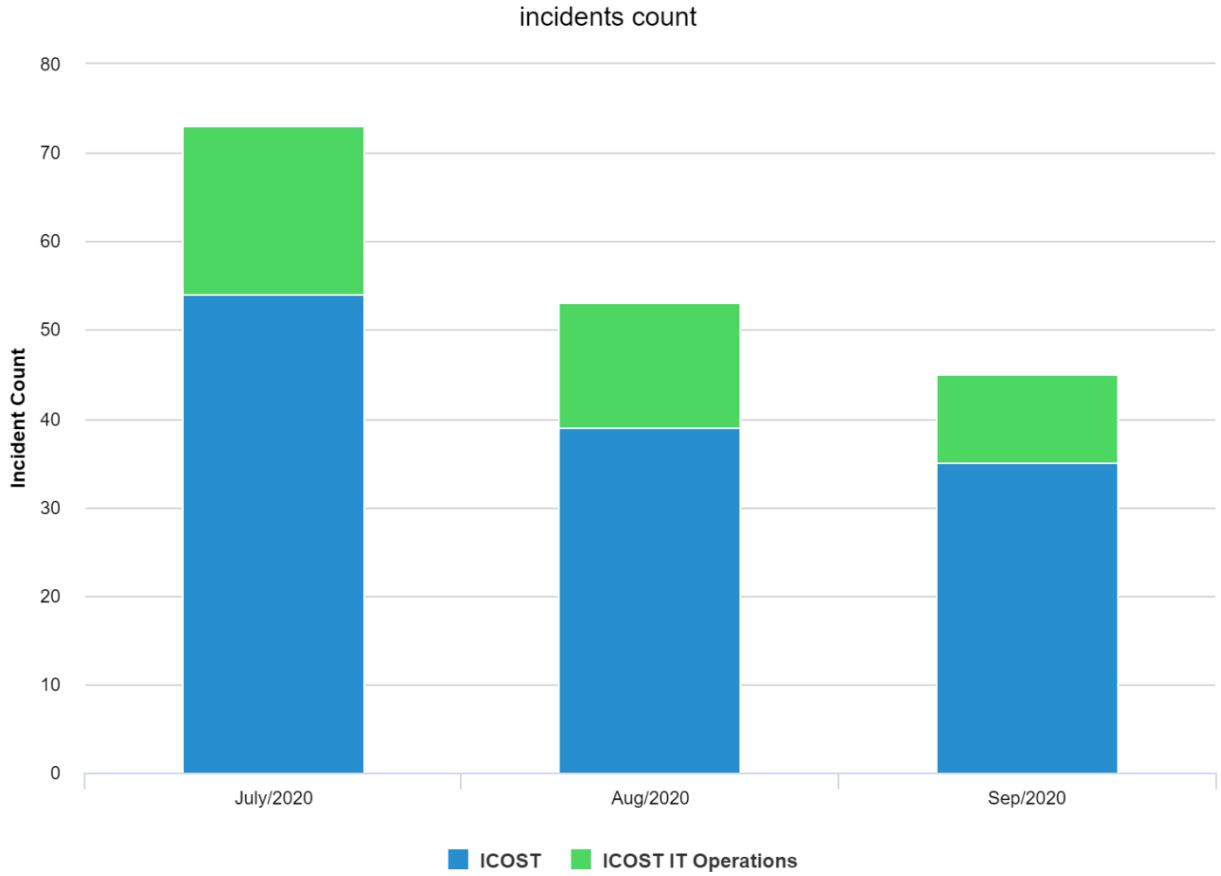
**Tabla 11. Promedio de incidentes resueltos en un mes**

<b>Meses</b>	<b>Cantidad de incidentes resueltos</b>
Julio	73
Agosto	53
Septiembre	45
<b>Promedio de incidentes resueltos</b>	<b>57</b>

Fuente: elaboración propia



**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**



**Figura 8. Cantidad de incidentes resueltos en el tercer trimestre del año 2020.**  
Fuente: Service Now

En la Tabla 12. Promedio de historias de usuario resueltos en un mes, se puede observar a la cantidad de historias de usuario completados en el tercer trimestre del año 2020.

**Tabla 12. Promedio de historias de usuario resueltos en un mes**

Meses	Cantidad de historias de usuario aceptados
Julio	53
Agosto	62
Septiembre	52
<b>Promedio de historias de usuario aceptados</b>	<b>56</b>

Fuente: elaboración propia

Finalmente, haciendo uso de toda la información descrita anteriormente, se obtienen los resultados de la simulación de los procesos, tal y como se ve en la Tabla 13. Resultados de simulación de procesos actuales.

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

**Tabla 13. Resultados de simulación de procesos actuales.**

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo (h)	Tiempo máximo (h)	Tiempo promedio (h)
Creación del conocimiento	Proceso	113	113	0	5	1.81
Consulta del conocimiento	Proceso	113	113	5	17	11.17

*Fuente: Bizagi Modeler*

Como ultimo punto en la evaluación del proceso actual, se realizó un análisis FODA sobre la gestión de conocimiento de ICOST, tomando como insumo lo analizado anteriormente, para así determinar las fortalezas y debilidades de este, así como las oportunidades y amenazas que podrían influenciar al proceso en caso de presentarse. La Tabla 14 muestra dicho análisis.

**Tabla 14. FODA del proceso de gestión de conocimiento**

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte cultura de colaboración entre empleados.</li> <li>• Se cuenta con licencia de herramientas adecuadas para crear un sistema gestor de conocimiento.</li> <li>• Se cuenta con empleados que poseen muchos años de experiencia y que podrían aportar conocimiento muy valioso.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe conocimiento registrado en distintas fuentes que podrían integrarse al sistema gestor de conocimiento.</li> <li>• Los integrantes del equipo poseen conocimiento del marco de buenas prácticas utilizado para el desarrollo de este proyecto.</li> <li>• Apoyo de la gerencia local para la implementación del proceso de gestión de conocimiento.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de un proceso formal de gestión de conocimiento.</li> <li>• El poco conocimiento que existe disponible a los empleados es poco legible y desactualizado.</li> <li>• Baja priorización de implementación del proceso de gestión de conocimiento por parte de la alta gerencia.</li> <li>• Carencia de actividades para controlar y mejorar de manera continua el conocimiento</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brechas de conocimiento entre empleados por falta de cultura de documentación de conocimiento.</li> <li>• Riesgo continuo de perder información y conocimiento a medida que las personas pasan de un rol a otro y / o dejan la compañía.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### **4.2 Fase 2. Propuesta del proceso**

Una vez obtenidos los resultados del análisis del estado actual del proceso de gestión del conocimiento, se procedió con la fase de propuesta del proceso siguiendo los pasos que se detallaron anteriormente en la sección 3.7.2 “Fase 2: Propuesta del proceso”.

#### **4.2.1 Paso 5: Elaboración de propuesta del proceso**

Basado en la evaluación realizada en la sección 4.1.4 “Paso 4. Evaluación del proceso actual”, se realizó el análisis de los resultados obtenidos para determinar las áreas de mejora en el proceso de gestión del conocimiento, utilizando como base las afirmaciones de las evaluaciones aplicadas.

Basado en las deficiencias identificadas por el resultado de las evaluaciones del proceso presentadas en la sección 4.1.4 se realizó una agrupación para determinar las principales áreas de mejora. Las agrupaciones se realizaron basadas a las actividades del proceso de gestión del conocimiento propuestas por el marco de buenas prácticas ITIL, ya que al no existir un proceso que sirva como guía, la solución propuesta debe brindar contenido de cada una de estas actividades, que dicho sea de paso, son las esperadas por la empresa, como se menciona en la sección 1.6 “Alcance del proyecto”.

Primeramente, se analiza la estrategia ideal para la gestión del conocimiento para la organización, cómo va a ser transferido el conocimiento, cómo va a ser gestionado y finalmente, el sistema mediante el cual el conocimiento puede ser accedido.

##### ***4.2.1.1 Estrategia de gestión del conocimiento***

La estrategia se encarga de identificar y planificar la captura del conocimiento relevante y la información y datos consecuentes que lo respaldarán (Best Management Practice, 2011). Como se puede observar en la sección 4.1.4, en los resultados de la evaluación del modelo de madurez de gestión del conocimiento, el pilar de proceso se encuentra con el resultado más bajo, apoyando así la necesidad de generar una estrategia que establezca la forma en la que el conocimiento es gestionado en ICOST.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Como se puede observar en las respuestas de la Apéndice H – Entrevista #1 presente en la sección 9.7 de este documento, ambos participantes concordaron con que no hay presencia de un proceso formal que apoye la gestión del conocimiento, situación que lleva a no tener una noción del tipo de información que les gustaría capturar y cómo esta beneficiaría la organización.

Con el fin de identificar las fuentes y la caracterización de la información que debía ser considerada como parte de la estrategia, se realizó un grupo de enfoque con todos los miembros del equipo de ICOST (en el Apéndice F – Minuta de grupo de enfoque se pueden observar los temas abarcados dentro de esta sesión). A continuación, se describen los elementos de la estrategia discutidos y definidos por el equipo en el grupo de enfoque antes mencionado, acompañado de la observación que se encuentra en el Apéndice G – Bitácora de observación de procesos.

### **4.2.1.1.1 Roles y responsabilidades del proceso**

Con el fin de poder llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento de la mejor manera, se sugiere el conjunto de roles, con sus respectivas responsabilidades para el equipo ICOST, denominados de la siguiente forma:

- **Gestor de contenido del proceso de gestión del conocimiento:** Fue decidido que este rol tenga una naturaleza rotativa y voluntaria, cada tres meses, por medio de una reunión de personal, una nueva persona va a tomar en su poder las siguientes responsabilidades:
  - Revisar el conocimiento creado y enviado para su aprobación.
  - Aprobar, publicar y eliminar el conocimiento asegurando que sea accesible a la audiencia prevista.
- **Usuario del conocimiento:** El individuo que usa el conocimiento para realizar sus actividades.
- **Autor del conocimiento:** La persona responsable de crear el conocimiento y asegurarse de que contenga toda la información relevante.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

- **Comité de conocimiento:** El comité de conocimiento va a estar compuesto por el Product Owner/Manager, Scrum Master, líder administrador de bases de datos y el gestor de contenido del proceso de gestión del conocimiento. Este comité es dueño del proceso de principio a fin, incluidos los pasos de procedimiento, roles y definiciones, además, es responsable de la maduración y evolución del proceso, basado en la revisión trimestral del proceso, y finalmente, ajusta el proceso para abordar las necesidades organizacionales cambiantes.

### **4.2.1.1.2 Origen de la información**

En conjunto fueron analizadas las fuentes de los datos e información que se utilizarán para satisfacer las necesidades actuales y futuras de conocimiento durante todo el ciclo de vida del servicio. Las fuentes identificadas fueron:

- Conocimiento específico de gestión de incidentes, soluciones alternativas descubiertas y utilizadas.
- Conocimientos específicos de cambios, incluye instrucciones sobre cómo procesar tipos de cambios específicos.
- Conocimiento específico de la gestión de problemas, tomando en cuenta errores conocidos con o sin soluciones alternativas.
- Conocimiento sobre procesos de negocio o áreas funcionales que son soportadas por ICOST, procedimientos e instrucciones detalladas.
- El portal de ICOST se alimenta de distintas fuentes de datos, ya sea del proceso de manufactura como de otros procesos financieros de la compañía, así que, se identifican los datos maestros como fuente importante de conocimiento.
- Información y estándares de infraestructura utilizada en ICOST.
- Guía de iniciación de ICOST (temas como qué instalar, qué entrenamientos llevar, qué permisos o accesos pedir...)
- Información relacionada al proceso de pre cierre y cierre financiero que es soportado por ICOST.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### **4.2.1.1.3 Políticas del proceso**

Las políticas y los procedimientos son una parte esencial de cualquier organización. Juntas, proporcionan una hoja de ruta para las operaciones diarias. Aseguran el cumplimiento de las leyes y regulaciones, brindan orientación para la toma de decisiones y simplifican los procesos internos (Serenty Process Consulting, 2019). Es por la afirmación anterior, y la recomendación del marco de buenas prácticas ITIL, que se procede a crear una serie de políticas para orientar la toma de decisiones para el proceso de gestión del conocimiento, y responden a las preguntas ¿dónde?, ¿cómo?, ¿cuándo?, y ¿quién?

Estas políticas fueron desarrolladas por el equipo de ICOST por medio del grupo de enfoque, cuya minuta puede ser encontrada en el Apéndice F – Minuta de grupo de enfoque.

### **4.2.1.1.4 Indicadores del proceso**

Como parte de la estrategia de gestión del conocimiento, se identifica la necesidad de sugerir una serie de indicadores que permitan monitorear e identificar oportunidades de mejora para el proceso de gestión de conocimiento. Estos indicadores fueron tomados del marco de buenas prácticas ITIL y ajustados a la realidad de la compañía. Dentro de los elementos que se quiere evaluar están, dependencia entre personal para adquirir conocimiento, reducción del tiempo y el esfuerzo necesarios para respaldar y mantener los servicios, disponibilidad de conocimientos e información que ayuden a respaldar decisiones tomadas.

### **4.2.1.2 Transferencia de conocimiento**

ITIL en su libro de transición de servicios menciona que, para lograr una efectiva transferencia del conocimiento, una organización debe centrarse en recuperar, compartir y utilizar su conocimiento (Best Management Practice, 2011). En la actualidad ICOST no posee políticas o iniciativas para dar a conocer a los miembros del equipo el tipo de información que se encuentra disponible para su consulta y con esto fomentar su uso, por esta razón, como parte de la propuesta de este proyecto, se generaron una serie de políticas que engloban los canales por los que se puede hacer públicos los recursos disponibles y expectativas para los participantes del proceso a la hora de transferir conocimiento.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### *4.2.1.3 Gestión de la información*

Como parte del proceso de gestión del conocimiento, se identificaron una serie de requerimientos en cuanto a la forma en la que se va a gestionar los datos, información y conocimiento de la organización.

Dada la naturaleza del equipo de ICOST en sus labores de soporte al área costos financieros de la compañía Intel, una forma que se encontró sencilla para clasificar los diferentes tipos de conocimientos fue por área funcional a la que se le da servicio. Otras clasificaciones que se consideraron importantes por tomar en cuenta fueron datos maestros, infraestructura, pre cierre y cierre financiero, guía de iniciación de ICOST y finalmente, pronósticos financieros. Cada categoría va a contar con secciones que permitan clasificar de una manera más detallada la información, con el fin de simplificar la navegación del usuario entre la información disponible.

Para facilitar una comprensión mejor y más rápida del contenido y ayudar con la gestión coherente de los datos, la información y los recursos de conocimiento, se decidió establecer formatos para el ingreso de nueva información al sistema gestor del conocimiento. Se proponen tres tipos de formato, para documentar temas de pre cierre y cierre financiero, para documentar conocimiento relacionado a áreas funcionales, y para documentar cambios operacionales. Seguir estos formatos será de obligatoriedad, y estarían disponibles en la sección de bienvenida del sistema gestor de conocimiento.

### *4.2.1.4 Sistema de Gestión del Conocimiento del Servicio*

La implementación de un sistema de gestión del conocimiento ayuda a reducir los costos de mantenimiento y gestión de los servicios, tanto aumentando la eficiencia de los procedimientos de gestión operativa como reduciendo los riesgos que surgen de la falta de mecanismos adecuados (Best Management Practice, 2011).

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

Como es mencionado en el Apéndice G – Bitácora de observación de procesos, ICOST a pesar de tener a su disposición la licencia de Service Now para gestionar la operación de sus servicios, no hace uso de su componente para la creación de artículos de conocimiento, esto se debe a que ICOST es un equipo que no se dedica únicamente a la operación de los servicios que soporta, sino que también genera soluciones de desarrollo para sus clientes del negocio y da soporte a su infraestructura, por lo que un sistema como Service Now que se centre en documentar únicamente los artículos ligados a operaciones no es la alternativa ideal porque obligaría a utilizar otros recursos para los demás artículos (Soto Mejías, comunicación personal, 23 de septiembre de 2020).

Es por lo descrito, que desde el momento que el presente proyecto es solicitado por la organización, se establece como una expectativa que sea utilizada la plataforma Microsoft Teams como sistema gestor del conocimiento. En su momento se abría la posibilidad de utilizar la aplicación de Wiki o One Note para almacenar y estructurar la información. Para lograr llegar a una decisión sobre cuál aplicación sería la ideal por utilizar para dicho fin, se elaboró un cuadro con las características de cada uno, y se procedió a presentarlo en el grupo de enfoque realizado.

**Tabla 15. Características de OneNote y Teams Wiki**

<b>OneNote</b>	<b>Teams Wiki</b>
OneNote es una aplicación que permite tomar todo tipo de notas, desde texto hasta imágenes y audio.	Teams Wiki es una pestaña que aparece en Microsoft Teams cuando crea un nuevo equipo.
Es parte de la suite de MS Office, como Word, Excel, PowerPoint.	La idea detrás de Teams Wiki es que puede usarlo para tomar notas.
OneNote tiene una estructura muy similar a la de un cuaderno físico con secciones y páginas, lo que hace que la organización de las notas sea muy intuitiva.	Al igual que OneNote, también tiene una estructura de sección / página, aunque lo hace a la inversa en comparación con OneNote. OneNote tiene secciones, y para cada sección, puede crear varias páginas, y Wiki tiene páginas a las que puede agregar secciones.
OneNote emplea una interfaz familiar que ya forma parte de otras herramientas de MS Office, como Word, Excel, PowerPoint. Tiene una cinta horizontal en la parte superior, donde puede acceder a todos los comandos y operaciones comunes.	Las notas siempre están organizadas en “secciones” verticales con un conjunto minimalista de capacidades de texto enriquecido para fuentes de texto, negrita, resaltado, viñetas, tablas e imágenes.
Varios usuarios pueden editar cualquier parte de la página de notas simultáneamente.	Solo una persona puede editar una sección a la vez en una página wiki. Por lo tanto, si desea tener coautoría, debe configurar secciones separadas por editor / autor



## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

La capacidad de búsqueda dentro de OneNote se hacer usar para buscar en todos los blocs de notas, dentro de una sección, grupo de secciones de bloc de notas o dentro de una sola página.	Actualmente, no hay forma de realizar una búsqueda de texto completo en varias páginas de notas.
OneNote también tiene una función de etiquetado que se puede asociar con diferentes partes de una nota para identificar la parte de la nota como un tipo específico de contenido.	Se puede llevar a otras personas a conversaciones sobre secciones específicas de las notas.

Fuente: (*Morris, 2019*) & (*Zelfond, 2020*).

En la Tabla 15. Características de OneNote y Teams Wiki, se pueden observar las características presentadas en el grupo de enfoque al equipo de ICOST. Una vez presentadas las características, bajo unanimidad, se tomó la decisión de utilizar One Note como aplicación para organizar el sistema de gestión del conocimiento. El aspecto que tuvo más peso en la decisión fue la característica de búsqueda de texto, ya que, eso permitiría al personal filtrar por palabras clave, números de incidentes o problemas, y llegar rápidamente al artículo que necesitan.

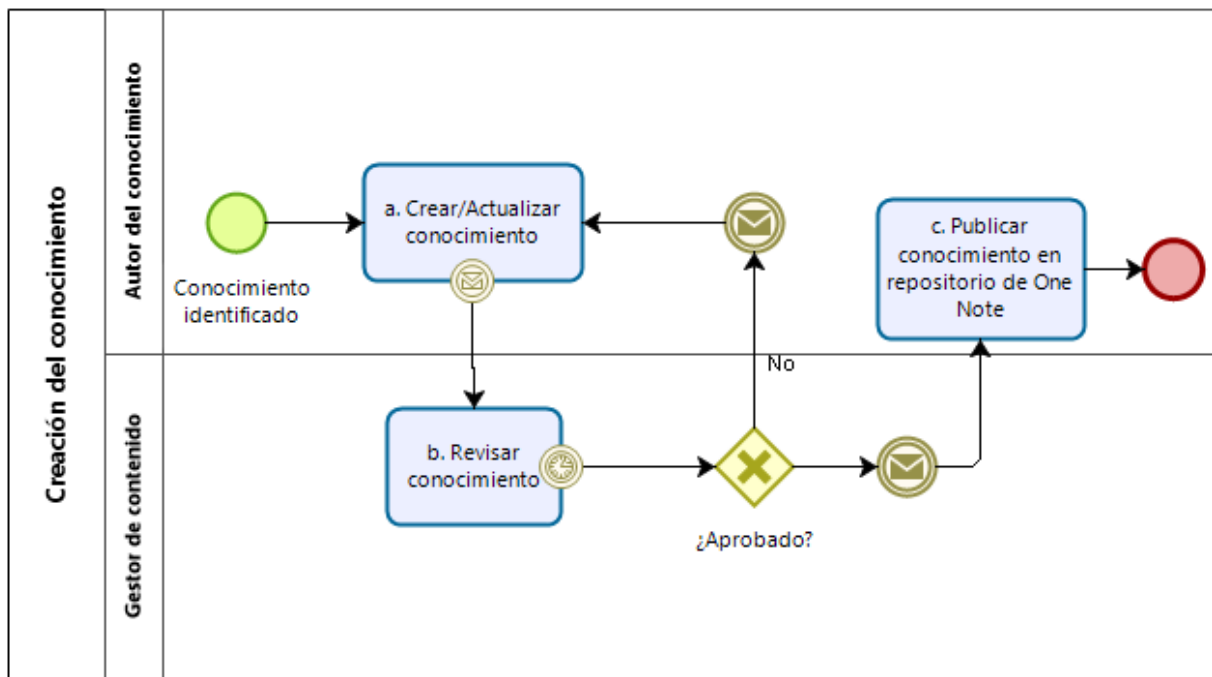
### 4.2.2 Paso 6: Diagrama del proceso To-Be

En los pasos anteriores, se realizó el análisis para determinar las principales áreas de mejora para el proceso de gestión del conocimiento, y es gracias a esto que se proponen tres subprocesos, los cuales son creación del conocimiento, consulta del conocimiento y destitución del conocimiento. A continuación, se procede a desarrollar la propuesta del proceso, cada uno con su respectiva descripción y matriz RACI.

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

*4.2.2.1 Creación del conocimiento*

- a. La primera actividad del proceso es crear la documentación de conocimiento necesaria.
- b. Una vez que el conocimiento está documentado el autor del conocimiento envía el documento al gestor de conocimiento.
- c. El gestor de conocimiento recibe el documento y lo revisa para asegurarse que este siga los formularios establecidos y sea claro.
- d. Si el gestor de conocimiento aprueba el documento, este es enviado al autor del conocimiento para su respectiva publicación en el repositorio de One Note. Si el documento no es aprobado, es devuelto al autor del conocimiento para que haga las correcciones correspondientes, y el flujo vuelve a empezar desde la actividad b.



*Figura 9. Diagrama To-Be del subproceso de creación del conocimiento*

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 16. Matriz RACI de modelo To-Be del subproceso de creación del conocimiento.*

RACI			
R: Responsable	A: A cargo	C: Consultado	I: Informado
<b>Actividad</b>	<b>Rol</b>	Autor del conocimiento	Gestor del contenido

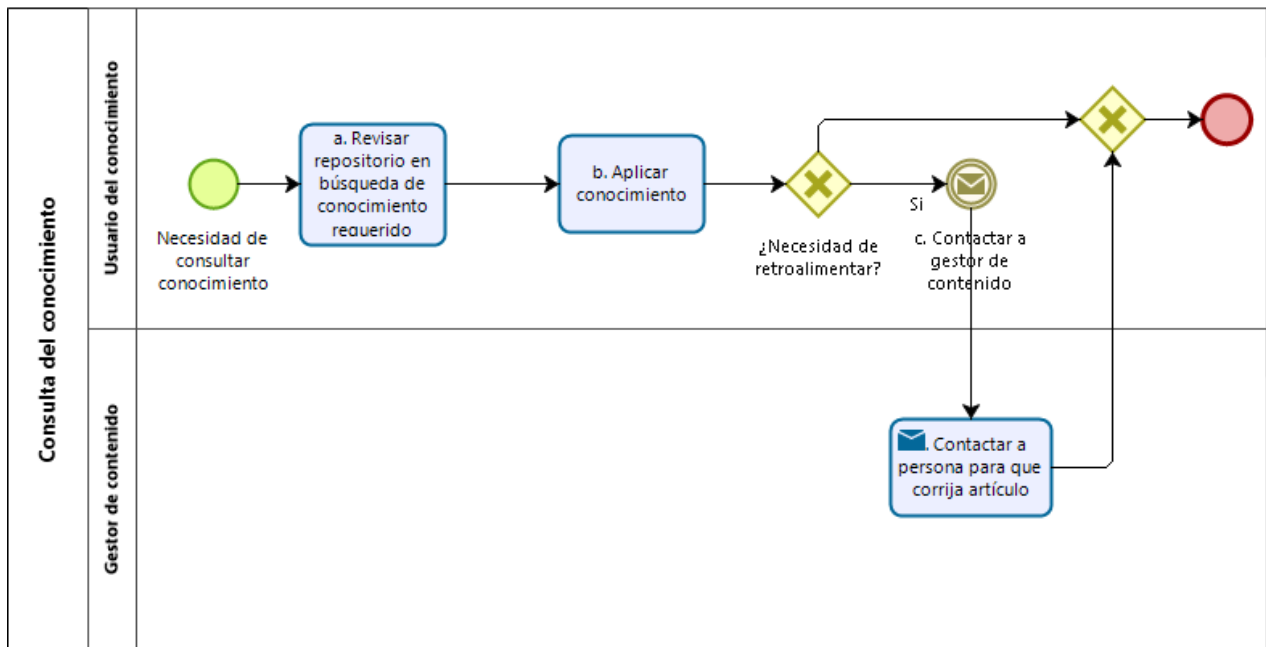
**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

a. Crear/Actualizar conocimiento	R, A	I
b. Revisar conocimiento	I	R, A
c. Publicar conocimiento en repositorio de One Note	R, A	I

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, uno de los cambios para la propuesta del proceso to be fue añadir la actividad de control donde el gestor de contenido revisa el artículo de conocimiento creado por el autor para asegurar su validez y claridad. Esta actividad es agregada como basándose en la recomendación brindada por ITIL (Best Management Practice, 2011, pág. 188). El otro cambio de eliminar la posibilidad de que el artículo de conocimiento no sea publicado en el repositorio o sistema gestor de conocimiento, ya que, se establece como expectativa que todo conocimiento sea compartido en esa plataforma para asegurar el libre acceso de todos los integrantes del equipo.

*4.2.2.2 Consulta del conocimiento*



**Figura 10. Diagrama To-Be del subproceso de consulta del conocimiento**

Fuente: Elaboración propia

- a. La primera actividad de este subproceso es revisar en el repositorio de One Note en busca del conocimiento requerido.

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

- b. Una vez se obtiene conocimiento, el usuario del conocimiento lo aplica.
- c. En caso de que el usuario del conocimiento encuentre retroalimentación para el documento, va a comunicárselo al gestor de contenido.
- d. El gestor de contenido va a ser el encargado de contactar a la persona que creó el documento en su última versión para que este lo corrija, o indique quién puede hacer las correcciones necesarias.

*Tabla 17. Matriz RACI de modelo To-Be del subproceso de consulta del conocimiento.*

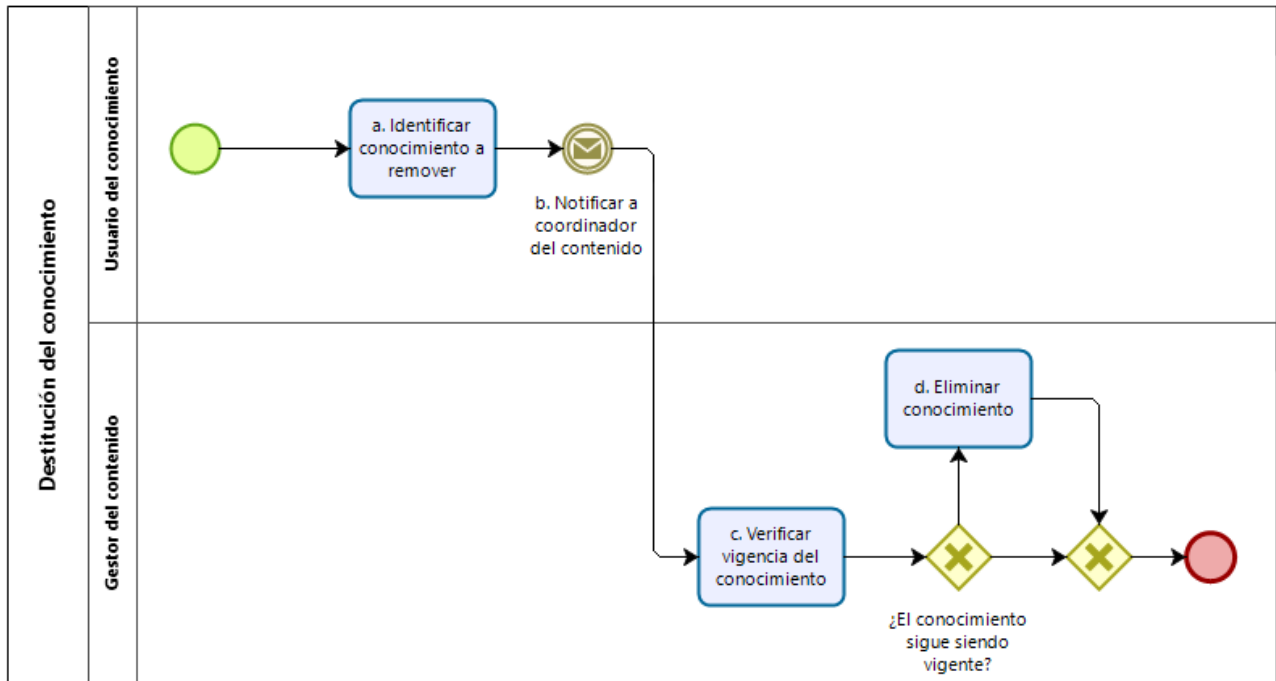
RACI			
<b>R:</b> Responsable	<b>A:</b> A cargo	<b>C:</b> Consultado	<b>I:</b> Informado
<b>Actividad</b> \ <b>Rol</b>	Usuario del conocimiento	Gestor del contenido	
a. Revisar repositorio en búsqueda de conocimiento requerido	R, A	No aplica	
b. Aplicar conocimiento	R, A	No aplica	
c. Contactar a gestor del contenido	R, A	I	
d. Contactar a persona para que corrija artículo	I	R, A	

Fuente: Elaboración propia.

Los cambios del proceso actual al propuesto, o To-Be, están compuestos por la eliminación de la actividad de reunirse con un compañero para adquirir conocimiento a raíz de que no exista el registro en el repositorio o sistema gestor de conocimiento, esto se debe a la expectativa de la gerencia de que todo conocimiento llegue a estar registrado y no haya dependencias entre colaboradores para la realización de las labores. El otro cambio importante es el de la adición de la actividad de retroalimentar un artículo de conocimiento de ser necesario, esto contribuye en el mantenimiento de la validez de la información a través del tiempo.

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

*4.2.2.3 Destitución del conocimiento*



**Figura 11. Diagrama To-Be del subproceso de destitución del conocimiento.**

Fuente: Elaboración propia

- a. El subproceso inicia cuando se identifican archivos de conocimiento que deben ser removidos porque ya no tienen validez.
- b. El usuario del conocimiento procede a notificar al gestor de contenido sobre la situación.
- c. El gestor de contenido realiza una verificación del documento, si ya el conocimiento no es vigente, procede a eliminarlo, en caso de que, si continúe siendo vigente, el proceso termina.

**Tabla 18. Matriz RACI de modelo To-Be del subproceso de destitución del conocimiento.**

RACI			
R: Responsable	A: A cargo	C: Consultado	I: Informado
Actividad \ Rol	Usuario del conocimiento	Gestor del contenido	
a. Identificar conocimiento a remover	R, A	I	
b. Notificar a coordinador del contenido	R, A	C	

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

c. Verificar vigencia del conocimiento	I	R, A
d. Eliminar conocimiento	I	R, A

Fuente: Elaboración propia.

Como pudo ser observado en la sección 4.1.2 Paso 2. Representación "As-Is" del proceso, este es un subproceso que, a diferencia de los dos anteriores, no existe en la actualidad en la organización. Este subproceso es propuesto bajo la recomendación realizada por ITIL para el mantenimiento del conocimiento “Revisar el conocimiento almacenado para asegurarse de que sigue siendo relevante y correcto” (Best Management Practice, 2011, pág. 186).

Al igual que fue aplicado más temprano en el análisis del resultado, Paso 4. Evaluación del proceso actual, se genera una simulación de los procesos propuestos para evaluar su desempeño y presentar al usuario de esta propuesta, qué podría esperar a la hora de una eventual implementación. La Tabla 19. Resultados de simulación de procesos propuestos, describe esta información de forma detallada.

Comparando los resultados de simulación de los procesos actuales (Tabla 13) con los propuestos por esta investigación (Tabla 19), se encontraron los siguientes aspectos:

- El subproceso de creación de conocimiento dura en promedio 1.86 horas más en el modelo propuesto que en el actual, sin embargo, se propone una actividad de revisión de conocimiento que, si bien es cierto, va a incrementar el tiempo de ejecución del proceso, incluye control y seguimiento al proceso.
- El subproceso de consulta del conocimiento disminuye en 2.46 horas su tiempo de ejecución.
- El subproceso de destitución de conocimiento añade en promedio 3.17 horas al proceso completo de gestión de conocimiento, pero que, como se menciona anteriormente, añade actividades de mejora continua, control y seguimiento al proceso.

**Tabla 19. Resultados de simulación de procesos propuestos**

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo (h)	Tiempo máximo (h)	Tiempo promedio (h)
Creación del conocimiento	Proceso	113	113	0	14	3.67
Consulta del conocimiento	Proceso	113	113	0	22	8.71
Destitución del conocimiento	Proceso	113	113	0	10	3.17

Fuente: Bizagi Modeler

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### 4.2.3 Paso 7. Elaboración de plan de implementación

Como se menciona en el Capítulo III en las fases de metodología, el fin de este plan es facilitar una futura implementación del proceso propuesto para la gestión del conocimiento. Este plan se encuentra compuesto por un diagrama de Gantt, herramienta para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado. Adicionalmente, se creó una matriz RACI, que permita conocer los actores de cada una de las tareas del diagrama de Gantt.

### 4.2.4 Paso 8. Revisión de la propuesta final

Este paso responde a una actividad de control y validación de los resultados obtenidos en los pasos anteriores. Para completarlo, se realizó una reunión con los dueños de los procesos, en la cual se compartieron los resultados obtenidos, se hizo un análisis de estos y se validó que la propuesta del proceso cumpliera con lo esperado.

Tal y como se indicó en el capítulo anterior, sección 3.7.2.4“Paso 8: Revisión de la propuesta final”, en Apéndice R – Minuta 13 se presenta la minuta como resultado de la reunión sostenida con Fabricio Soto Mejias, representante ante la empresa en este trabajo final de graduación.

## 5 Capítulo V: Propuesta de solución

En este capítulo se presenta la propuesta de solución a la problemática planteada en el Capítulo I, específicamente en la sección 1.3.1 Situación Problemática, empleando el marco conceptual descrito en el Capítulo II y los resultados obtenidos en el Capítulo IV.

Como se demostró en los capítulos previos, ICOST no cuenta con un proceso formal para la gestión del conocimiento. La propuesta de solución tiene como propósito cumplir con el objetivo general de esta investigación al establecer un proceso formal para la gestión del conocimiento que permita a la organización compartir, acceder y actualizar su conocimiento e información.

Esta propuesta se divide en dos secciones, la propuesta del proceso formal para la gestión del conocimiento y el plan para una futura implementación del proceso propuesto.

### 5.1 Propuesta de proceso formal para la gestión del conocimiento para ICOST.

El proceso propuesto para la gestión del conocimiento de ICOST, Intel, está basado en el marco de buenas prácticas ITIL, descrito en el Capítulo II y las necesidades de la organización. Además, esta propuesta toma en consideración el análisis realizado en el Capítulo IV para asegurar que el proceso cumpla los beneficios esperados.

#### 5.1.1 Entradas y salidas del proceso de gestión del conocimiento

Para este proceso, se reconocen una serie de elementos de entrada, los cuales son:

- Gestión de incidentes, soluciones alternativas descubiertas y utilizadas.
- Gestión de cambios, incluye instrucciones sobre cómo procesar tipos de cambios específicos.
- Gestión de problemas, tomando en cuenta errores conocidos con o sin soluciones alternativas.
- Procesos de negocio o áreas funcionales que son soportadas por ICOST, procedimientos e instrucciones detalladas.
- Datos maestros.
- Estándares de infraestructura utilizada en ICOST.



## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

- Guía de iniciación de ICOST (temas como qué instalar, qué entrenamientos llevar, qué permisos o accesos pedir...)
- Información relacionada al proceso de pre cierre y cierre financiero que es soportado por ICOST.

Cada uno de los elementos mencionados desencadenan del proceso de gestión del conocimiento, es decir, cada vez que uno de estos puede generar necesidad tanto de consultar como de crear conocimiento.

En cuanto a las salidas del proceso, se identifican las siguientes:

- Conocimientos mejorados y documentados.
- Disponibilidad de los conocimientos en los puntos necesarios

### 5.1.2 Roles

Una vez identificadas las entradas y salidas, es necesario establecer los roles que deben ser ejecutados para el adecuado funcionamiento del proceso. Estos roles y responsabilidades fueron identificados como resultado del grupo de enfoque realizado, cuya minuta se encuentra en el Apéndice F – Minuta de grupo de enfoque. De esta forma, se proponen los roles mencionados en la Tabla 20. Roles del proceso formal de gestión del conocimiento..

**Tabla 20. Roles del proceso formal de gestión del conocimiento.**

<b>Rol</b>	<b>Responsabilidad</b>
Gestor de contenido.	Revisar el conocimiento creado y enviado para su aprobación. Aprobar, publicar y eliminar el conocimiento asegurando que sea accesible a la audiencia prevista.
Usuario del conocimiento	El individuo que usa el conocimiento para realizar sus actividades.
Autor del conocimiento	La persona responsable de crear el conocimiento y asegurarse de que contenga toda la información relevante.

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

Comité de conocimiento	El comité de conocimiento va a estar compuesto por el Product Owner/Manager, Scrum Master, líder administrador de bases de datos y el gestor de contenido del proceso de gestión del conocimiento. Este comité es dueño del proceso de principio a fin, incluidos los pasos de procedimiento, roles y definiciones, además, es responsable de la maduración y evolución del proceso, basado en la revisión trimestral del proceso, y finalmente, ajusta el proceso para abordar las necesidades organizacionales cambiantes.
------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3 Categorías

Para poder proporcionar a los usuarios del conocimiento una mejor experiencia a la hora de navegar en busca de artículos de su necesidad, se crearon las categorías de conocimiento descritas en la Tabla 21. Categorías de conocimiento, cada categoría cuenta con secciones que permitan clasificar de una manera más detallada la información.

Dentro de las categorías se encuentran las cuatro áreas funcionales a la que se le da servicio en ICOST, las cuales son asignaciones, inventario bruto, reservas y unidades. Las otras categorías que se encuentran son datos maestros, infraestructura, pre cierre y cierre financiero, guía de iniciación de ICOST y finalmente, pronósticos financieros.

**Tabla 21. Categorías de conocimiento**

Categoría	Descripción de la categoría	Secciones
Asignaciones	Conocimiento relacionado a dinero y costos de los diferentes productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contexto</li> <li>● Flujo del proceso</li> </ul>
Inventario bruto	Todo el conocimiento relacionado a diferencias en el inventario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Guía para pruebas</li> <li>● Objetos</li> </ul>

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Reservas	Información relacionada a productos que se encuentran almacenados listos para la venta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asientos de diario (Jes por sus siglas en inglés)</li> <li>● Validaciones</li> <li>● Dependencias</li> <li>● Notas operacionales (Incidentes, problemas o cambios).</li> </ul>
Unidades	Conocimiento que se genera entre lo que se recibe y lo que se procesa.	
Datos maestros	Conocimiento relacionado a la información base que se recibe desde otros sistemas de los cuales ICOST consume datos	
Infraestructura	Conocimiento que hace referencia a los elementos necesarios para operar y gestionar los entornos de tecnologías de información de ICOST.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Portal</li> <li>● Interfaces</li> <li>● Motor de reglas</li> <li>● Ambientes</li> <li>● Bases de datos</li> <li>● Comandos</li> <li>● Reportes</li> <li>● Diseño de servidores</li> </ul>
Pre cierre y cierre financiero	Información sobre los procedimientos por seguir en el tiempo entre la finalización de los resultados financieros cotizados de la compañía y el anuncio de estos resultados al público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contexto</li> <li>● Flujo del proceso</li> <li>● Hitos</li> <li>● Contactos clave</li> <li>● Calendario de eventos</li> </ul>
Guía de iniciación de ICOST	Conocimiento necesario para los recién contratados en ICOST.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Accesos requeridos</li> <li>● Guía de instalación de sistemas requeridos</li> <li>● Cursos de iniciación</li> </ul>
Pronósticos financieros	Conocimiento relacionado con las estimaciones de los resultados financieros futuros de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contexto</li> <li>● Flujo del proceso</li> <li>● Guía para pruebas</li> <li>● Objetos</li> <li>● Asientos de diario</li> <li>● Validaciones</li> <li>● Dependencias</li> <li>● Notas operacionales (Incidentes, problemas o cambios).</li> <li>● UFS</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### 5.1.4 Políticas

En esta sección se describen las diferentes políticas que sigue el proceso de gestión del conocimiento propuesto.

- El conocimiento será gestionado y almacenado en la herramienta Microsoft Teams, bajo el equipo llamado “*ICOST Development Operations*”.
- Cada vez que una persona vaya a registrar nuevo conocimiento, debe de enviar por medio de correo electrónico el documento que lo contiene al gestor del conocimiento antes de publicarlo en el sistema de gestión del conocimiento, este va a revisar que el documento cumpla con la estructura adecuada, esto con el fin de asegurar claridad y transparencia del conocimiento.
- Cada tres meses se realizarán puntos de reunión en el gobierno de gestión del conocimiento, en las cuales se va a hacer una revisión de las métricas del proceso, discutir, y en caso de ser necesario agregar o modificar las políticas y estándares de la gestión del conocimiento, canalizar sugerencias o quejas que puedan haber surgido por parte de los miembros del equipo, promover el proceso de gestión del conocimiento y sus métricas.
- Todos los artículos de conocimiento se revisarán para verificar su precisión una vez al año, esto tomará lugar en la primera reunión trimestral del comité de conocimiento del año.
- Cada que se dé la activación de nuevos procesos se procederá a integrarlos a la base de conocimientos, para ayudar en la consistencia y eficiencia en las actividades de ejecución de procesos.
- Cuando una persona nueva llega al equipo el, o la gerente que lo, o la reciba, se hará responsable de brindar el acceso al equipo de Microsoft Teams “*ICOST Development Operations*”, y dará una breve introducción de conceptos importantes sobre conocimiento, el proceso de gestión del conocimiento y cómo navegar por la información existente.
- En cada tarea asignada a los miembros del equipo por iteración, se va a destinar mínimo una hora de tiempo para la documentación del trabajo realizado y lecciones aprendidas, ya sea alimentando documentación existente o generando nueva.
- El gestor del proceso de gestión del conocimiento va a tener derecho a ser dueño de un punto en la agenda de las retrospectivas del equipo para atender cualquier duda o sugerencia para asegurar el mantenimiento del proceso.

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

- Cuando una persona dé aviso de salida del equipo o la compañía deberá hacerse cargo de transicionar a la base documental correspondiente todo el conocimiento relacionado con sus áreas de experiencia, para así, disminuir el riesgo de pérdida de conocimiento.
- El gestor del proceso de gestión del conocimiento va a llevar una bitácora con los artículos que van siendo creados a través del tiempo, esto para poder evaluar el proceso.

### 5.1.5 Actividades

A continuación, se presentan las actividades que necesitan ser ejecutadas para la gestión del conocimiento del equipo, para ello, se deben aplicar las políticas y categorías detalladas antes en este capítulo.

#### 5.1.5.1 Creación del conocimiento

Primeramente, se describe el proceso de creación del conocimiento. La actividad que da inicio al proceso es la creación del documento de conocimiento, el elemento generador de este proceso puede ser cualquiera de las entradas descritas en la sección 5.1.1 Entradas y salidas del proceso de gestión del conocimiento. El diagrama del proceso correspondiente a esta actividad se visualiza en la Figura 12. Creación de conocimiento.

Las actividades detalladas de este subproceso son:

- a. La primera actividad del proceso es crear la documentación de conocimiento necesaria.
- b. Una vez que el conocimiento está documentado el autor del conocimiento envía el documento al gestor de conocimiento.
- c. El gestor de conocimiento recibe el documento y lo revisa para asegurarse que este siga los formularios establecidos y sea claro.
- d. Si el gestor de conocimiento aprueba el documento, este es enviado al autor del conocimiento para su respectiva publicación en el repositorio de One Note. Si el documento no es aprobado, es devuelto al autor del conocimiento para que haga las correcciones correspondientes, y el flujo vuelve a empezar desde la actividad b.

La matriz RACI del subproceso es:

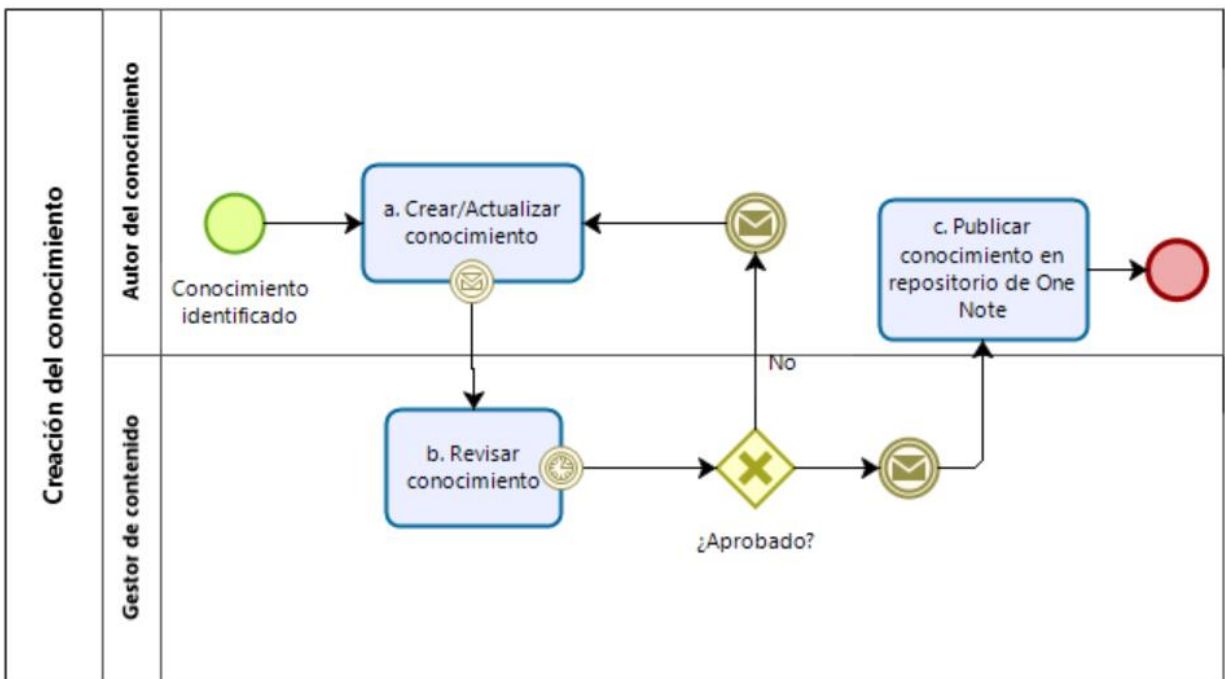
**Tabla 22. Matriz RACI de subproceso de creación del conocimiento.**

RACI
------

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

R: Responsable	A: A cargo	C: Consultado	I: Informado
<b>Actividad</b> \ <b>Rol</b>	Autor del conocimiento		Gestor del contenido
d. Crear/Actualizar conocimiento	R, A		I
e. Revisar conocimiento	I	R, A	
f. Publicar conocimiento en repositorio de One Note	R, A		I

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 12. Creación de conocimiento**

Fuente: Elaboración propia

Cuando se menciona la creación de conocimiento, se refiere a la escritura de artículos que proporcionen a los usuarios una comprensión clara y común de un tema en específico relacionado con los servicios ofrecidos por ICOST. Con el fin de darle un sentido de estructura y consistencia a su escritura, se proporcionan dos tipos de plantillas que permitan seccionar el tema del artículo y hacer que su contenido fluya de un punto a otro. En el Apéndice I – Plantillas para la creación de artículos de conocimiento., pueden ser encontradas las dos plantillas propuestas para el proceso.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

La primera plantilla es titulada “Plantilla de descripción de herramienta”. Como su nombre lo dice, tiene el propósito ofrecer una breve descripción de qué es una herramienta o función específica, además de indicar exactamente cómo funciona algo. Esta plantilla se compone de siete secciones, las cuales son:

- Nombre de la herramienta o función: es acá donde se titula el artículo utilizando el nombre de la herramienta o función que va a ser descrita.
- Categoría: con el fin de contextualizar al lector, se pide indicar la categoría a la que el conocimiento descrito pertenece.
- Breve descripción de la herramienta o función.
- Artículos relacionados: se recomienda listar, en caso de existir, los artículos que puedan servir como referencia a la herramienta que está siendo descrita.
- Palabras clave: el propósito de las palabras clave es ayudar a otros a encontrar el artículo cuando realizan una búsqueda sobre el tema.

La segunda plantilla propuesta es titulada “Instructivo”. Esta plantilla tiene el propósito de mostrar exactamente qué pasos seguir para completar una tarea específica o realizar una determinada función. Este suele ser el tipo de artículo de la base de conocimientos que ayuda a los visitantes a resolver los problemas que enfrentan con sus productos. Esta es la estructura que se recomienda para documentar artículos sobre resolución de incidentes, problemas y cambios. Los títulos o secciones que componen esta plantilla son:

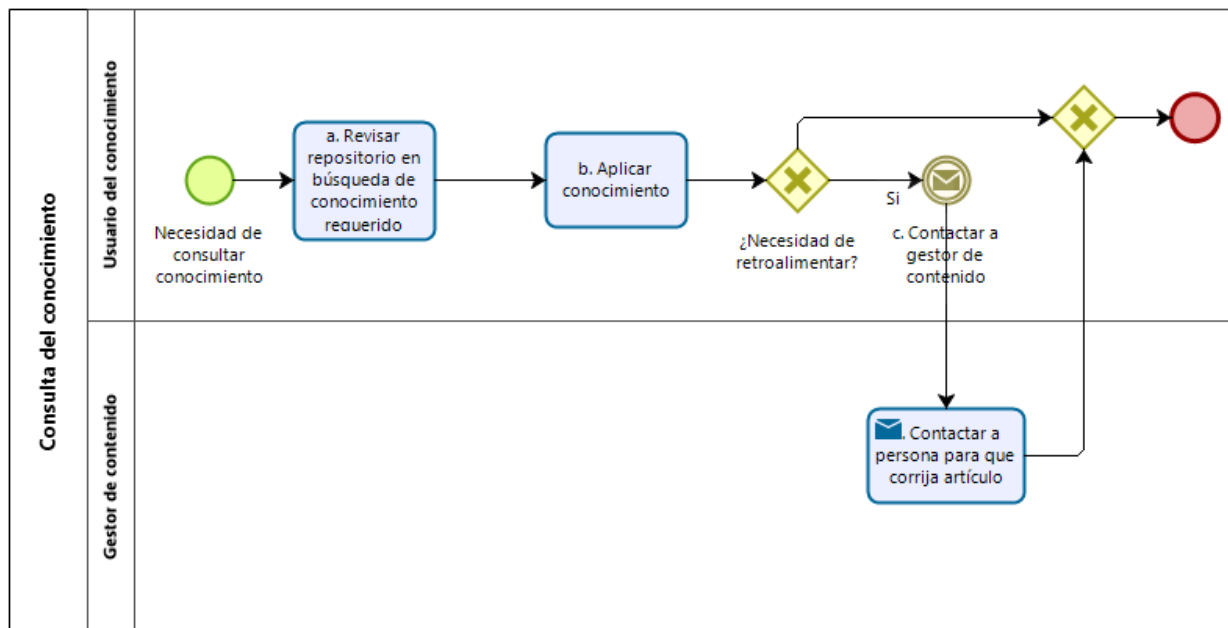
- Título del instructivo: Se recomienda titular el artículo con la palabra “Instructivo” y adicionar el número de incidente, cambio o problema que se pretende describir.
- Categoría: con el fin de contextualizar al lector, se pide indicar la categoría a la que el conocimiento descrito pertenece.
- Breve descripción de la tarea, incidente, problema o cambio.
- Descripción de la solución o el trabajo realizado.
- Dependencias: se requiere que, en caso de existir, se listen las dependencias que los componentes comprometidos puedan tener.
- Proceso de pruebas: En esta sección se solicita describir cómo debe ejecutarse el proceso para validar la solución aplicada.

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

- Artículos relacionados: se recomienda listar, en caso de existir, los artículos que puedan servir como referencia a la herramienta que está siendo descrita.
- Palabras clave: el propósito de las palabras clave es ayudar a otros a encontrar el artículo cuando realizan una búsqueda sobre el tema.

### 5.1.5.2 Consulta del conocimiento

Seguidamente, se encuentra el subproceso de consulta del conocimiento. La actividad que inicia este es la revisión en el repositorio o sistema gestor de conocimiento en búsqueda del conocimiento que se requiere. El diagrama de este subproceso puede ser observado en la Figura 13. Consulta del conocimiento.



**Figura 13. Consulta del conocimiento**

Fuente: Elaboración propia

Las actividades detalladas de este subproceso son:

- La primera actividad de este subproceso es revisar en el repositorio de One Note en busca del conocimiento requerido.
- Una vez se obtiene conocimiento, el usuario del conocimiento lo aplica.
- En caso de que el usuario del conocimiento encuentre retroalimentación para el documento, va a comunicárselo al gestor de contenido.



**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

- d. El gestor de contenido va a ser el encargado de contactar a la persona que creó el documento en su última versión para que este lo corrija, o indique quién puede hacer las correcciones necesarias.

*Tabla 23. Matriz RACI de subproceso de consulta del conocimiento.*

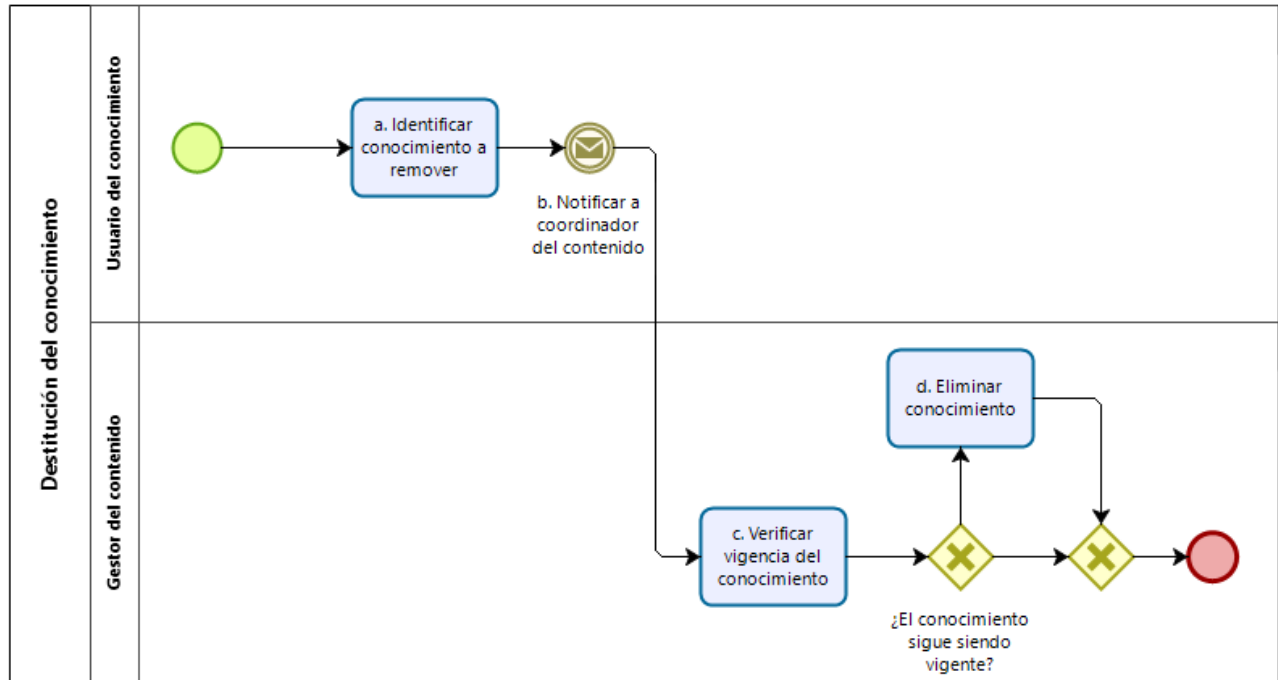
RACI			
R: Responsable	A: A cargo	C: Consultado	I: Informado
Actividad \ Rol	Usuario del conocimiento	Gestor del contenido	
e. Revisar repositorio en búsqueda de conocimiento requerido	R, A	No aplica	
f. Aplicar conocimiento	R, A	No aplica	
g. Contactar a gestor del contenido	R, A	I	
h. Contactar a persona para que corrija artículo	I	R, A	

Fuente: Elaboración propia.

*5.1.5.3 Destitución del conocimiento*

El subproceso de destitución del conocimiento consiste en, como su nombre lo indica, el retiro del sistema gestor de conocimientos de los artículos de conocimiento que ya no son válidos. En la Figura 14. Destitución del conocimiento. puede observarse el diagrama del subproceso propuesto.

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**



**Figura 14. Destitución del conocimiento.**

Fuente: Elaboración propia

Las actividades que componen este subproceso son:

- a. El subproceso inicia cuando se identifican archivos de conocimiento que deben ser removidos porque ya no tienen validez.
- b. El usuario del conocimiento procede a notificar al gestor de contenido sobre la situación.
- c. El gestor de contenido realiza una verificación del documento, si ya el conocimiento no es vigente, procede a eliminarlo, en caso de que, si continúe siendo vigente, el proceso termina.

La matriz RACI de la destitución del conocimiento es descrita en la Tabla 24. Matriz RACI de destitución del conocimiento.

**Tabla 24. Matriz RACI de destitución del conocimiento.**

RACI			
R: Responsable	A: A cargo	C: Consultado	I: Informado
<b>Actividad</b>	<b>Rol</b>	Usuario del conocimiento	Gestor del contenido

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

e. Identificar conocimiento a remover	R, A	I
f. Notificar a coordinador del contenido	R, A	C
g. Verificar vigencia del conocimiento	I	R, A
h. Eliminar conocimiento	I	R, A

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.6 Indicadores

Con el fin de brindar la posibilidad de poder monitorear e identificar oportunidades de mejora para el proceso de gestión de conocimiento, se proponen una serie de métricas o indicadores, los cuales son descritos en la Tabla 25. Indicadores para la gestión del conocimiento.

**Tabla 25. Indicadores para la gestión del conocimiento**

<b>Métrica</b>	<b>Descripción</b>
Artículos de conocimiento creados por trimestre.	Consiste en el número de artículos de conocimiento que se reciben por trimestre. La idea es que este aumente conforme el proceso se adhiere a la cultura del equipo.
Tiempo que toma a una persona adquirir el aprendizaje para poder empezar a desempeñar labores de desarrollo.	Consiste en el tiempo que toma a un nuevo integrante del equipo para poder desempeñar tareas de desarrollo sin depender de una persona para ello. La idea es que este tiempo vaya disminuyendo, y puede ser tomado por el Scrum Master.
Artículos de conocimiento actualizados por trimestre.	Consiste en el número de veces que se actualizaron los elementos de conocimiento existentes.
Número de personas que contribuyen con artículos en el sistema de gestión del conocimiento.	Consiste en realizar un conteo de las personas que contribuyen como autores de conocimiento subiendo artículos al sistema de gestión del conocimiento. Este número debería incrementar.
Número de contribuciones por persona al Sistema de Gestión del Conocimiento	Consiste en realizar un conteo de las contribuciones por persona. Es esperado que este número incremente.

Fuente: Best Management Practice, 2011

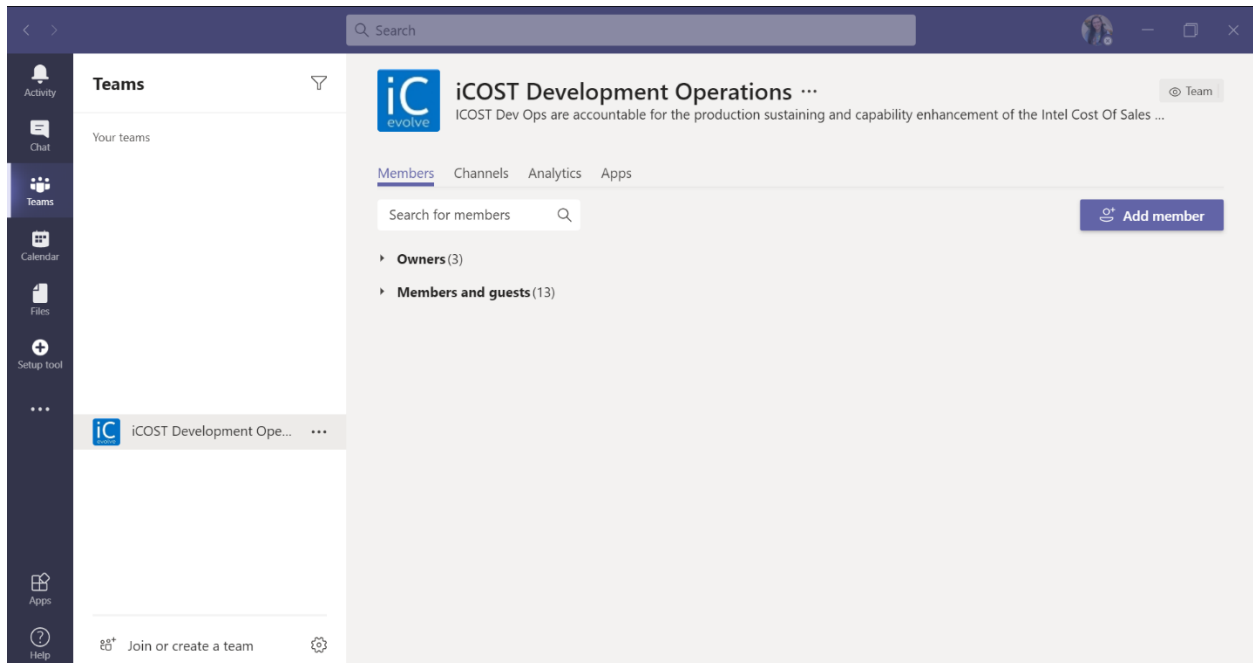
## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

### 5.1.7 Sistema gestor del conocimiento.

En esta sección, se especifica la herramienta propuesta para gestionar el conocimiento e información de ICOST, que, como se mencionó en la sección 4.2.1.4. Sistema de Gestión del Conocimiento del Servicio, se utiliza la herramienta Microsoft Teams, con su componente de One Note, para almacenar, gestionar y mantener el conocimiento del equipo.

En la Figura 15, puede observarse el equipo de Microsoft Teams, llamado “*ICOST Development Operations*”, del cual se propone hacer uso para albergar el repositorio de One Note para ser utilizado como sistema gestor del conocimiento, ya que, este contiene a todos los miembros del equipo de ICOST que trabajan bajo los roles mencionados en la sección 1.2.1.2. Equipo de trabajo, y evitaría duplicación innecesaria de canales de comunicación.

En cuanto al repositorio de One Note que se plantea para gestionar la información y conocimiento, se sugiere adoptar el mismo nombre del repositorio que existe en la actualidad, tal y como se describe en la sección 4.1.1 Paso 1. Recolectar datos del proceso actual, el cual se denomina “Libro de conocimiento” o “*Book of knowledge*” en inglés, idioma oficial de la compañía.

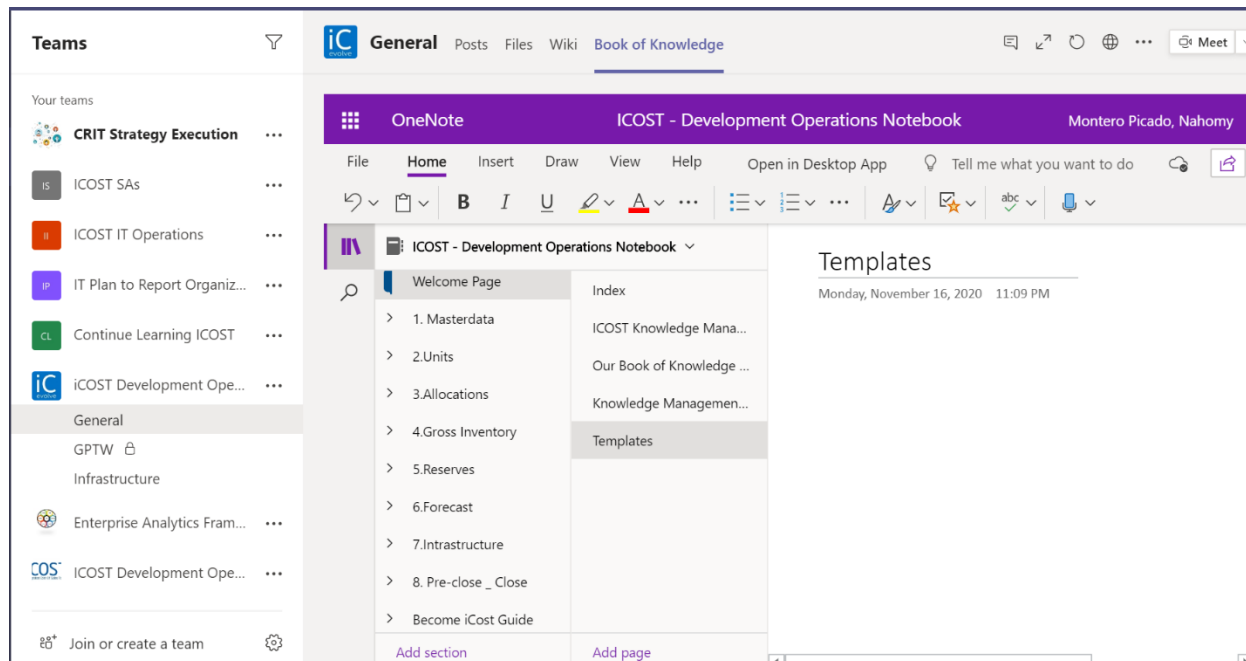


**Figura 15. Equipo de ICOST Development Operations en Microsoft Teams.**

Fuente: Microsoft Teams

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

Como parte de los entregables hacia la compañía, se brinda una demostración de la estructura propuesta para el “*Book of knowledge*”, con el fin de ejemplificar la visión que se tiene. En la Figura 16. Book of Knowledge de ICOST, puede observarse la demostración mencionada. Dentro de las categorías utilizadas para dar estructura al repositorio, se utilizaron las mencionadas en la sección 5.1.3. Categorías, con sus respectivas subdivisiones. En la Figura 16. Book of Knowledge de ICOST, puede observarse dicha demostración del repositorio de One Note.



**Figura 16. Book of Knowledge de ICOST**

Fuente: Microsoft Teams

## 5.2 Plan de implementación para el proceso de gestión del conocimiento.

En esta sección se describe el plan para una futura implementación del proceso de gestión del conocimiento, el cual incluye un diagrama de Gantt que, tal y como se describe en la sección 3.6.10, proporciona una vista general de las tareas programadas; y una matriz de responsabilidades RACI que demuestre los actores dentro de las actividades propuestas.

En la Tabla 26. Diagrama de Gantt de plan de implementación para el proceso de gestión del conocimiento., se puede observar el diagrama de Gantt con una distribución semanal de las actividades, y sus respectivos pasos, que se considera deben ser seguidos para poder llevar a cabo el proceso de gestión de conocimiento propuesto.

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

En la Tabla 27. Matriz RACI de actividades para la implementación de proceso de gestión de conocimiento propuesto, puede observarse la matriz RACI que contiene las actividades sugeridas para la implementación del proceso, junto con los roles involucrados en la ejecución de estas.

**Tabla 26. Diagrama de Gantt de plan de implementación para el proceso de gestión del conocimiento.**

Actividad	Pasos	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Presentar propuesta al equipo	Preparar material para presentación	■											
	Introducción del proceso de gestión de conocimiento		■										
	Presentar propuesta para implementar proceso de gestión de conocimiento		■										
	Asignar voluntario para asumir rol de gestor de conocimiento		■										
Capacitar al equipo	Preparar capacitación			■									
	Taller de capacitación				■								
Identificar conocimiento	Realizar grupo de enfoque para realizar inventario de conocimiento necesario a documentar					■							
	Asignar autores para documentar conocimiento identificado					■							
	Documentar artículos de conocimiento					■	■	■	■				
Utilizar proceso	Iniciar el uso del proceso de gestión de conocimiento									■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

*Tabla 27. Matriz RACI de actividades para la implementación de proceso de gestión de conocimiento propuesto*

<b>RACI</b>			
<b>R:</b> Responsable	<b>A:</b> A cargo	<b>C:</b> Consultado	<b>I:</b> Informado
<b>Actividad</b> \ <b>Rol</b>	Product Owner/ Gerente de personal	Equipo de desarrollo	Gestor de conocimiento
Preparar material para presentación	R, A	I	C
Introducción del proceso de gestión de conocimiento	R, A	I	C
Presentar propuesta para implementar proceso de gestión de conocimiento	R, A	I	C
Asignar voluntario para asumir rol de gestor de conocimiento	R, A	I	C
Preparar capacitación	R, A	I	C
Taller de capacitación	R, A	I	C
Realizar grupo de enfoque para realizar inventario de conocimiento necesario a documentar	C	I	R,A
Asignar autores para documentar conocimiento identificado	C	I	R,A
Documentar artículos de conocimiento	C,I	A	R
Iniciar el uso del proceso de gestión de conocimiento	C,I	A	R

Fuente: Elaboración propia

## 6 Capítulo VI: Conclusiones

Este capítulo detalla los descubrimientos de la investigación que responden a cada uno de los objetivos específicos.

A continuación, se enlistan las conclusiones de la investigación, categorizadas por objetivo.

### 6.1 Objetivo específico número uno.

Respecto al objetivo específico: “Analizar el proceso actual de gestión de conocimientos de la división de soporte y soluciones tecnológicas para el área de costos de inventario utilizando como base las mejores prácticas de la industria”.

- No existe un proceso formal para la gestión del conocimiento, en la actualidad es un proceso descentralizado, no priorizado, siendo este un tema que definitivamente afecta el desempeño del equipo.
- Hay registros de conocimiento documentados en un repositorio de One Note, sin embargo, debido a la falta de estructura, estandarización y políticas de documentación, se dificulta la comprensión de la información contenida.
- No hay documentación de las responsabilidades y roles para el proceso de gestión de conocimiento.
- No se encuentra documentación de cómo y cuando crear conocimiento, así que queda al escrutinio de cada persona si considera importante o no generar artículos de conocimiento.
- ICOST carece de actividades para controlar y mejorar de manera continua el conocimiento que posee.
- No existen métricas que permitan medir el desempeño del proceso de gestión de conocimiento.
- Los individuos crean documentación según sea necesario para su uso, mas no comunican de manera regular su existencia.
- Los sujetos de investigación manifestaron que existe la necesidad de un proceso de gestión del conocimiento y una base de conocimiento debido al riesgo continuo de perder información y conocimiento a medida que las personas pasan de un rol a otro y / o dejan la compañía. Estas afirmaciones pueden ser encontradas en el Apéndice H – Entrevista #1.



## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### **6.2 Objetivo específico número dos.**

Respecto al objetivo específico: “Identificar las mejoras que pueden ser aplicadas al proceso de gestión de conocimientos a través de un análisis de brecha entre la situación actual y las recomendaciones de las mejores prácticas de la industria”.

- Por medio de la evaluación de la compañía PinkVERIFY, se analizó la brecha entre el proceso de gestión de conocimiento existente y lo recomendado por el marco de buenas prácticas ITIL, el cual la compañía indico requerían utilizar. Los resultados de esta evaluación determinaron una brecha del 82%. Esta información puede ser consultada en la sección 4.1.4 de este documento.
- El proceso formal propuesto para la gestión de conocimiento es un proceso óptimo, ya que cumple con las tres características de un proceso optimizado según establecen en el año 2008 Garimella, Lees & Williams, las cuales son, efectividad, ya que se cumple con los objetivos esperados; transparencia, porque se definen las actividades y diagramas de los procesos; agilidad pues se disminuyeron los tiempos de desarrollo de soluciones.
- Como parte de las mejoras, se propone el subproceso de destitución del conocimiento, el cual apoya las labores de control y mejora continua del proceso. En la sección 4.2.2.3 pueden observarse los detalles del proceso mencionado.

### **6.3 Objetivo específico número tres.**

Respecto al objetivo específico: “Elaborar una propuesta formal para el proceso de gestión de conocimiento basada en las mejoras ya reconocidas, que satisfaga los beneficios esperados por los interesados del proyecto”.

- Se cumple con totalidad este objetivo, pues en la sección 5.1 de este proyecto se detalla el proceso de gestión de conocimiento formal que se propone a la compañía, contemplando los requerimientos establecidos por esta y tomando como base el marco de buenas prácticas solicitado para ser adaptado a las necesidades de ICOST de INTEL.
- La definición de entradas y salidas del proceso facilita el entendimiento del proceso formal, indicando así que se podría esperar una vez se ejecute.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

- Se generó una lista con los roles que participan de manera activa en el proceso de gestión de conocimiento, donde se establecen las responsabilidades que la persona que asuma el rol va a desempeñar. Esto se presenta en la sección 5.1.2 de este documento.
- El proceso formal cuenta con una propuesta para categorización del conocimiento de ICOST, esto brindando una mejor estructura, definición y navegación a través del sistema gestor de conocimiento propuesto. Dichas categorías pueden ser consultadas en la sección 5.1.3 de este documento.
- Se integran a la propuesta formal del proceso de gestión de conocimiento una serie de políticas que sirvan como guía a los usuarios del proceso para saber qué hacer ante diferentes situaciones, que pueden ser extraordinarias, o diarias. Las políticas se encuentran en la sección 5.1.4 de este proyecto.
- Como se describe en la sección 5.1.5, el proceso cuenta con diagramas de procesos de negocio en notación BPMN que sirven como insumo en la documentación generada para la compañía.
- Se establecen una serie de indicadores, ajustados a la realidad de la propuesta, para que ICOST tenga en su capacidad medir el desempeño del proceso una vez puesto en producción, estos indicadores pueden ser observados en la sección 5.1.6 de este proyecto.
- Se propone el uso de un sistema gestor de conocimiento que se ajusta a la cultura, realidad y requerimientos de ICOST, además, se entrega como parte del proyecto el repositorio con sus respectivas secciones. Esto se encuentra en la sección 5.1.7 de este proyecto.

### **6.4 Objetivo específico número cuatro.**

Respecto al objetivo específico: “Confeccionar un plan para la posterior implementación del proceso de gestión de conocimiento propuesto”.

- Para facilitar la puesta en producción de la propuesta desarrollada en este proyecto para el proceso formal de gestión del conocimiento, se desarrolla un plan de implementación en el que se incluye un diagrama de Gantt con una distribución semanal de las actividades, y sus respectivos pasos, que se considera deben ser seguidos; y una matriz RACI que contiene los roles y responsabilidades de las personas involucradas, a cargo, consultadas o informadas en las actividades desarrolladas en el Gantt. Este plan de implementación propuesto puede observarse en la sección 5.2 de este documento.

## 7 Capítulo VII: Recomendaciones

A continuación, se establecen las recomendaciones para ICOST, a partir de los hallazgos que fueron encontrados durante el desarrollo de esta investigación.

- Implementar a corto plazo la propuesta de este estudio, para el proceso de gestión del conocimiento en ICOST, con el fin de apoyar las operaciones del equipo.
- Evaluar la posibilidad de incluir como parte activa del proceso de gestión de conocimiento al departamento de costos para el cual labora ICOST, con el fin de generar oportunidades de una mayor captación de información relevante para las operaciones del equipo.
- Capacitar a los socios del negocio en la teoría de gestión de conocimiento, para cumplir los objetivos del proceso.
- Explorar la oportunidad de implementación de este modelo de gestión de conocimiento en otros departamentos de Intel.
- Generar estrategias para reforzar el hábito de compartir el conocimiento dentro de la cultura de ICOST, y añadirlas al modelo generado por esta investigación.
- Incorporar al sistema gestor del conocimiento elementos operativos como los acuerdos a nivel de servicio, descripción de procesos como gestión de incidentes, gestión de problemas y gestión de eventos.
- Utilizar las métricas que se establecieron para el soporte del modelo. Una vez implementado, definir nuevos indicadores o ajustar los propuestos, con el fin de fortalecer la mejora continua del proceso de gestión de conocimiento.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

- Una vez implementado el proceso, aplicar nuevamente las herramientas de evaluación del proceso utilizadas en esta investigación a la hora del análisis de la situación actual, esto con el fin de evaluar el progreso del proceso y poder ajustarlo y mejorarlo de manera continua.
- Evaluar la posibilidad de ligar el repositorio de One Note generado en esta investigación para la gestión de conocimiento, con un SharePoint que permita acceder a este por medio de una página web, trayendo con esto acceso a información como visitas al sitio, tiempo promedio invertido por usuario, contenido más visitado, tráfico del sitio, entre otras.

## 8 Referencias bibliográficas

- Zelfond, G. (10 de Septiembre de 2020). *Teams Wiki vs. OneNote*. Obtenido de <https://sharepointmaven.com/teams-wiki-vs-onenote/#:~:text=OneNote%20has%20Sections%2C%20and%20for,notes%20in%20Page%2FSection%20layout>.
- APQC. (s.f.). *Mini KM Capability Assessment*. Obtenido de <https://www.apqc.org/what-we-do/benchmarking/assessment-survey/mini-km-capability-assessment>
- Atlassian. (s.f.). *What is knowledge management?* Obtenido de <https://www.atlassian.com/itsm/knowledge-management>
- AXELOS. (2011). *Glosario y abreviaturas de ITIL*. Obtenido de [www.itil-officialsite.com/InternationalActivities/ITILGlossaries.aspx](http://www.itil-officialsite.com/InternationalActivities/ITILGlossaries.aspx)
- AXELOS. (2019). *What is ITIL Best Practice?* Obtenido de <https://www.axelos.com/bestpractice-solutions/itil/what-is-itil>
- Best Management Practice. (2011). *ITIL® Service Transition*. Londres, Reino Unido: The Stationery Office.
- Best Management Practice. (2011). *Service Operation*. Reino Unido.
- Bose, R. (1 de Agosto de 2004). Knowledge management metrics. *104*. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570410543771/full/html?fullSc=1>
- Brenes Gómez, M. E. (11 de 2018). Elaboración de una base de conocimientos sobre las funcionalidades y procesos pertenecientes a los módulos del Sistema Financiero y Sistema de Nómina del producto ERP de la Empresa ABC. Cartago, Costa Rica. Obtenido de [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11055/elaboracion\\_base\\_conocimientos\\_funcionalidades\\_procesos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11055/elaboracion_base_conocimientos_funcionalidades_procesos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Garimella, K., Lees, M., & Williams, B. (s.f.). *Intrducción a BPM para dummies*. Indianápolis: Wiley Publishing, INC.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Gartner. (06 de Marzo de 2014). *Knowledge Management Will Transform CRM Customer Service*.  
Obtenido de Gartner, Inc. y/o sus afiliados:  
<https://www.gartner.com/en/documents/2677716>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la investigación*. D.F, México: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). D.F, México: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). D.F., México : McGraw-Hill.

Intel. (2017). *Compañía in Costa Rica*. Obtenido de  
<https://www.intel.la/content/www/xl/es/corporate-responsibility/intel-in-costa-rica.html>

Intel. (s.f.). *AT XYZ, our values define us*. Obtenido de  
<https://www.intel.com/content/www/us/en/corporate-responsibility/our-values.html>

Intel. (s.f.). Components Cost Overview ICOST.

Intel Corporation. (2014). *Company Overview*. Santa Clara, USA: Intel Corporation.

Intel. (s.f.). *ICOST (Integrated Cost of Sales Tool)*. Obtenido de  
[https://wiki.ith.intel.com/display/IntelAcronymDictionary/ICOST%20\(Integrated%20Cost%20of%20Sales%20Tool\)](https://wiki.ith.intel.com/display/IntelAcronymDictionary/ICOST%20(Integrated%20Cost%20of%20Sales%20Tool))

Intel. (s.f.). *Intel in Costa Rica*. Obtenido de <https://www.intel.la/content/www/xl/es/corporate-responsibility/intel-in-costa-rica.html>

IT Governance Institute. (s.f.). COBIT Marco Referencial.

Jelenic , D. (2011). The importance of knowledge management in organizations – with emphasis on the balanced scorecard learning and growth perspective. Republica de Serbia. Obtenido de <http://issbs.si/press/ISBN/978-961-92486-3-8/papers/ML11-1.pdf>

Juaneja, P. (2018). *What is raci matrix - rules for using the matrix*. Obtenido de  
<https://www.managementstudyguide.com/raci-matrix.htm>

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Lambe, P. (s.f.). *Developing a Knowledge Management Maturity Assessment Instrument to Support Action Planning*.

Leonard, D., Swap, W., & Barton, G. (2014). *Critical Knowledge Transfer: Tools for Managing Your Company's Deep Smarts*. Estados Unidos de América: Harvard.

Morris, B. (11 de Abril de 2019). *OneNote vs Teams Wiki for Meeting Notes*. Obtenido de <https://threewill.com/onenote-vs-teams-wiki-for-meeting-notes/>

Object Management Group. (2011). *Business Process Model and Notation (BPMN)* (Vol. Versión 2.0). Obtenido de <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>

Pérez-Montoro Gutiérrez, M. (2008). *Gestión del conocimiento*. España: Ediciones Trea, S. L. . Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/123350/1/Pe%cc%81rez-Montoro%20%282008%29%20Gestio%cc%81n%20del%20conocimiento%20en%20las%20organizaciones.pdf>

Pimienta Prieto, J. H., & De la Orden Hoz, A. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Pink Elephant. (s.f.). *Download The PinkVERIFY™ 2011 Self-Assessment Criteria*. Obtenido de <https://www.pinkelephant.com/en-us/PinkVERIFY/PinkVERIFYSelfAssessments>

ProjectManager.com, Inc. (s.f.). *The Ultimate Guide to... Gantt Charts*. Obtenido de <https://www.projectmanager.com/gantt-chart>

Rahimli, A. (2012). *Knowledge Management and Competitive Advantage*. Cyberjaya, Malaysia. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30312949/Knowledge\\_Management\\_and\\_Competitive\\_Advantage.pdf?1355019335=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIISTE\\_November\\_Issue.\\_High\\_Impact\\_Factor.pdf&Expires=1595898807&Signature=SHRu8~zx0Ig~0MJCS~CUN](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30312949/Knowledge_Management_and_Competitive_Advantage.pdf?1355019335=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIISTE_November_Issue._High_Impact_Factor.pdf&Expires=1595898807&Signature=SHRu8~zx0Ig~0MJCS~CUN)

Riggioni, S. V. (Octubre de 2020). ICOST Manager. (N. Montero, Entrevistador)

Riggioni, S. V. (2017). *Propuesta para la mejora del proceso de administración de incidentes, cambios y problemas para ICOST en el Departamento de Sistemas de Información Financiera de la empresa INTEL*. San José, Costa Rica.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Ruiz, A., & Rojas, F. (Marzo de 2009). HERRAMIENTAS DE CALIDAD.

Serenty Process Consulting. (3 de Julio de 2019). *¿Por qué son importantes las Políticas y Procedimientos Empresariales?* Obtenido de <https://www.serenty.es/noticias/importantes-las-politicas-procedimientos-empresariales/#:~:text=Las%20pol%C3%ADticas%20y%20los%20procedimientos,y%20simplifican%20los%20procesos%20internos.>

Soto Mejías, F. (15 de Julio de 2020). Situación problemática. (N. Montero Picado, Entrevistador)

TeamGantt. (s.f.). *What Is a Gantt Chart?* Obtenido de <https://www.teamgantt.com/what-is-a-gantt-chart>

Ulate Soto, I., & Vargas Morúa, E. (2016). *Metodología para elaborar una tesis*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. Obtenido de <https://ebooks.uned.ac.cr/pdfreader/metodologa-para-elaborar-una-tesis50072875>

Valamis Group. (s.f.). *Knowledge Management*. Obtenido de <https://www.valamis.com/hub/knowledge-management/#:~:text=Knowledge%20management%20is%20important%20because,decisions%20that%20benefit%20the%20company.>

van Bon, J. (2011). *ITIL 2011 Edition - A Pocket Guide*. Holanda: Van Haren Publishing.

von Rosing, M., von Scheel, H., & Scheer, A.-W. (2015). *The Complete Business Process Handbook*. Morgan Kaufmann.

(s.f.). *What Is a Gantt Chart?* TeamGantt. Obtenido de [https://assets-global.website-files.com/5a5399a10a77cc0001b18774/5a8eebb62f2961000181b126\\_gantt\\_hero\\_screen%403x.svg](https://assets-global.website-files.com/5a5399a10a77cc0001b18774/5a8eebb62f2961000181b126_gantt_hero_screen%403x.svg)



**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

## 9 Apéndices

### 9.1 Apéndice A – Cronograma del trabajo final de graduación

Semana	Fases metodológicas	Entregables académicos
Semana 1	Evaluar la situación actual del proceso de gestión del conocimiento.	
Semana 2		
Semana 3		Avance 1 – Capítulo 1
Semana 4		
Semana 5	Selección de mejores prácticas y metodologías de la industria.	
Semana 6		Avance 2 <sup>a</sup> – Capítulo 2 (Marco Teórico)
Semana 7		Avance 2b – Capítulo 2 (Marco metodológico)
Semana 8	Análisis de brecha entre la situación actual y las buenas prácticas de la industria.	
Semana 9		
Semana 10		
Semana 11	Elaboración de una propuesta y plan para la implementación del proceso de gestión de conocimiento que satisfaga los beneficios esperados por la compañía	Avance 3 – Capítulos 3 y 4 (Propuesta del proceso de gestión de accesos).
Semana 12		
Semana 13		Avance 4 – Capítulo 5 (Conclusiones y Semana recomendaciones)
Semana 14		
Semana 15	Cierre.	Corrección de errores
Semana 16		Entrega de informe final
Semana 17		Creación de presentación

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Semana 18		Defensa oral
-----------	--	--------------

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

9.2 Apéndice B – Plantilla de gestión de cambios.

Información General			
No. de documento:		Fecha:	
Solicitante:			
Cambio solicitado:			
Detalles del cambio solicitado			
Descripción del cambio:			
Fase antes del cambio:		Fecha de finalización:	
Fase después del cambio:		Fecha de finalización:	
Justificación del cambio:			
Detalle del impacto:			
Documentos relacionados			
Aprobación			
Nombre	Rol/Puesto	Fecha	Firma

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

**9.3 Apéndice C – Plantilla de minutas generales.**

<b>Información General</b>			
Reunión No.:		Fecha:	
Lugar:		Hora de inicio:	
		Hora de finalización:	
Objetivo de la reunión:			
<b>Participantes:</b>			
Nombre completo	Responsabilidad	Firma	
<b>Temas tratados</b>			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1			
2			
3			
4			
5			
<b>Próxima reunión</b>			
Temas por tratar		Fecha	Responsable

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

9.4 Apéndice D – Informe de avance del proyecto

Información General					
No. de informe:			Semanas:		
Estado:	Avance > 10%		5% < avance <=10%		Avance <= 5%
Resumen ejecutivo de este informe:					
Responsable:					
Fase de inicio planificada:			Fecha de fin planificada:		
Fase de inicio real:			Fecha de fin real:		
Avance planificado: %			Avance real: %		
Tareas					
Tareas planeadas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>				
Tareas realizadas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>				
Próximas tareas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>				

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

9.5 Apéndice F – Plantilla de entrevista

Entrevista #			
--------------	--	--	--

Fecha de la entrevista		Lugar:	
Hora de inicio		Hora de finalización	
Objetivos de la entrevista			
<ul style="list-style-type: none"><li>• &lt;Objetivo 1&gt;</li><li>• &lt;Objetivo 2&gt;</li><li>•</li></ul>			
Participantes			
<ul style="list-style-type: none"><li>• &lt;Participante 1&gt;</li><li>• &lt;Participante 2&gt;</li></ul>			

Preguntas:

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

9.6 Apéndice G – Bitácora de observación de procesos

Fecha	Actividad	Descripción	Roles de los involucrados	Notas
10 de septiembre, 2020	Observación general del proceso de gestión de conocimiento	Se observó la interacción de los miembros del equipo de ICOST TI con el proceso de gestión del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scrum Master</li> <li>• Gerente/Product Owner</li> <li>• Administradores de bases de datos</li> <li>• Desarrolladores de Software</li> <li>• Analistas de soluciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimiento del proceso varía según el usuario.</li> <li>• No existe un proceso formal de gestión de conocimiento, lo que poseen es un repositorio llamado “<i>Book of knowledge</i>” o por sus siglas en inglés BOK, creado en la herramienta One Note de Microsoft, que crearon con la intención de gestionar el conocimiento</li> <li>• No existen métricas para el proceso.</li> <li>• No hay cultura de revisar y corregir la documentación existente en el BOK, así que hay documentos obsoletos y no hay un sentido de responsabilidad por eliminarlos o actualizarlos.</li> <li>• El conocimiento del proceso varía de acuerdo con el usuario y los años que posean en el equipo.</li> </ul>

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

<p>16 de septiembre, 2020</p>	<p>Observación específica del proceso de gestión de conocimiento</p>	<p>Se realiza observación específica sobre el proceso de gestión de conocimiento, como parte de la observación, se incluyó interacción del proceso con los usuarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolladores de Software</li> <li>• Analistas de soluciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las razones por las cuales es necesario generar documentación son: solución de incidentes o problemas, cambio en componentes existentes, desarrollo de nuevos componentes en el sistema.</li> <li>• Los integrantes del equipo se inclinan más hacia acudir entre ellos para adquirir conocimiento, en lugar de consultar el BOK.</li> <li>• La documentación del conocimiento puede suceder tanto en repositorios locales de la persona que la genera, como en el BOK.</li> <li>• Las razones por las que las personas consultan conocimiento son: resolución de incidentes o problemas, necesidad de realizar cambios en componentes existentes, desarrollo de nuevas soluciones.</li> <li>• A pesar de contar con un sistema robusto disponible como lo es Service Now, el equipo no hace uso de este para documentar conocimiento.</li> </ul>
-------------------------------	--	--	--	--



## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

### 9.7 Apéndice H – Entrevista #1

#### Entrevista #1

Fecha de la entrevista	23/10/2020	Lugar:	Medio virtual – Skype
Hora de inicio	1:30 pm	Hora de finalización	2:00 pm
Objetivos de la entrevista			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recolectar información acerca de la situación actual de la organización</li><li>• Obtener perspectiva de figuras de liderazgo del equipo con respecto al estado deseado de la gestión del conocimiento.</li><li>• Analizar de qué forma la gestión de conocimiento se puede ajustar al entorno ágil de la organización.</li></ul>			
Participantes			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fabricio Soto Mejías</li><li>• Soledad Riggioni</li></ul>			

#### Respuestas Fabricio Soto Mejías

##### Recolectar información acerca de la situación actual de la organización

1. ¿Por qué razón no existe un proceso formal de gestión del conocimiento en el departamento?

Nunca ha sido priorizado en la carga de trabajo, ni se ha planteado una iniciativa formal, ha habido intentos por parte de los miembros del equipo de recopilar información, pero no han sido una propuesta estructurada formal que se presente al grupo de liderazgo para que sea aprobado.

##### Obtener perspectiva de figuras de liderazgo del equipo con respecto al estado deseado de la gestión del conocimiento.

2. ¿Cómo describiría la situación actual de la empresa en cuanto al proceso de gestión del conocimiento?

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Lo que actualmente se hace es escribir en un One Note información que los miembros del equipo considere que es importante recopilar para utilizar en el futuro, el problema es que se escribe desde la perspectiva de cada persona, y no necesariamente lo que es claro para usted es claro para mí, entonces no hay una forma estándar de documentarlo, además, no es siempre que se documenta, si no que queda al escrutinio de cada persona si considera importante o no documentarlo.

### 3. ¿Cuáles deben ser las entradas y salidas del proceso?

Entradas: Mapeo de proyectos o áreas, personas involucradas en cada área o proyecto, mapeo de objetos o elementos del sistema involucrados a nivel de código.

Salidas: Modelo operacional mediante el cuál se pueda acceder al conocimiento, documentos de fácil entendimiento, propuesta de mejora continua del proceso de gestión del conocimiento, plantillas que provean una guía clara y sencilla para documentar el conocimiento.

### 4. ¿Cómo se podría categorizar el conocimiento?

Categorización por áreas funcionales dentro del área de Costos de Componentes que representen el modelo operacional con el que se trabaja, ya dentro de estas áreas funcionales, se dividiría por funcionalidades o por programas.

### 5. ¿Quién debería ser responsable del proceso de gestión del conocimiento?

Creo que todos deben ser responsables del mantenimiento del proceso, sin embargo, debe haber una persona que sea responsable de velar por la mejora continua del mismo, además, debe haber un responsable de soportar la herramienta que vaya a ser utilizada para almacenar el conocimiento, que se asegure que todos cumplan los estándares o ajustarlos en caso de ser necesario. Considero que la figura idónea para que realice esta labor es el scrum master viéndolo desde la realidad del equipo.

### 6. ¿Qué métricas o indicadores considera deberían estar relacionados al proceso de gestión de conocimiento?

- Porcentaje de usabilidad
- Cuanto se documenta
- Nivel de dependencia hacia personas para obtener el conocimiento
- Nivel de accesibilidad
- Porcentaje del área funcional que está siendo documentada
- Grado de dependencia de individuos para la obtención de conocimiento.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Analizar de qué forma la gestión de conocimiento se puede ajustar al entorno ágil de la organización

7. ¿En cuáles ceremonias considera se podría dar seguimiento a la gestión del conocimiento?

Debería reforzarse en el tiempo de la retrospectiva y por parte de las reuniones de miembros del equipo liderada por el o la gerente del equipo.

### **Respuestas Soledad Riggioni Bolaños**

Recolectar información acerca de la situación actual de la organización

8. ¿Por qué razón no existe un proceso formal de gestión del conocimiento en el departamento?

Creo que son tres factores, tiempo, cultura y prioridad, en el equipo nunca se le ha dado la prioridad necesaria al tema de gestionar el conocimiento, siendo esto un tema que definitivamente duele al equipo. Cuando se ha intentado crear algo relacionado al conocimiento no se concreta a nivel formal la definición de roles y estructura que permita el mantenimiento adecuado de la información y se queda siendo ideas en repositorios locales de personas que eventualmente han abandonado el equipo.

Obtener perspectiva de figuras de liderazgo del equipo con respecto al estado deseado de la gestión del conocimiento.

9. ¿Cómo describiría la situación actual de la empresa en cuanto al proceso de gestión del conocimiento?

Es mínima o casi nula, lo que se tiene es información que está desactualizada, la poca información que existe actualizada no es suficiente y además no centralizada, se tiene un One Note que tiene información que ya no es funcional.

10. ¿Cuáles deben ser las entradas y salidas del proceso?

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Considero debería dividirse en dos partes, a nivel operacional, una entrada importante debería ser los incidentes, que tenga como salida documentación de una debida resolución de estos, que permita desarrollar soluciones permanentes de los mismo. La otra parte sería a nivel de procesos de negocio, por la naturaleza del sistema de COSTI, comprender los procesos de negocio es crítico para poder comprender y trabajar día a día y entender lo que se está haciendo, ya que, no es tan fácil ir a revisar únicamente código, ese código tiene una razón de ser que puede no ser comprensible de primera instancia. Como salida de esta entrada definiría documentación con una estructura clara que defina los procesos de negocio del equipo de forma clara.

### 11. ¿Cómo se podría categorizar el conocimiento?

Yo utilizaría una categorización similar a la que mencioné en la pregunta anterior, operaciones y procesos de negocio, dentro de cada una estas yo haría subcategorías por áreas funcionales del equipo.

### 12. ¿Quién debería ser responsable del proceso de gestión del conocimiento?

Definitivamente es necesario establecer un rol de gestor del conocimiento, en cuanto a quien podría desarrollarlo, pienso que debería apoyarse en el Scrum Master o el Product Owner del equipo para no incrementar la carga al equipo de desarrollo, esto sin quitar responsabilidad de estos de dar mantenimiento al conocimiento que sea proveído.

### 13. ¿Qué métricas o indicadores considera deberían estar relacionados al proceso de gestión de conocimiento?

- Tiempo que toma a una persona en adquirir el aprendizaje para poder empezar a desempeñar labores de desarrollo.
- Cuánto tiempo invierte una persona en mantener la documentación

[Analizar de qué forma la gestión de conocimiento se puede ajustar al entorno ágil de la organización](#)

### 14. ¿En cuáles ceremonias considera se podría dar seguimiento a la gestión del conocimiento?

Pensaría que en la reunión de Scrum of Scrums es un buen lugar para esto, en esta reunión asiste el Scrum Master, Product Owner, los gestores de bases de datos, lo que podría permitir dar ese alineamiento necesario y para dar mantenimiento pienso se podría establecer una reunión por cuatrimestre para dar una revisión y seguimiento a la información existente.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### **9.8 Apéndice I – Plantillas para la creación de artículos de conocimiento.**

#### **Plantilla de descripción de herramienta**

*El propósito de esta plantilla es ofrecer una breve descripción de qué es una herramienta o función específica, además de indicar exactamente cómo funciona algo.*

**Descripción de herramienta/función [nombre de herramienta o función].** [Titule el artículo utilizando el nombre de la herramienta o función que va a ser descrita]

**Categoría:** [con el fin de contextualizar al lector, indique la categoría a la que el conocimiento descrito pertenece]

**Descripción:** [Breve descripción de la herramienta o función]

- [Característica principal 1: Descripción]
  - [Subfunción 1: Descripción]
  - [Subfunción 2: Descripción]
  - [Subfunción n: Descripción]
- [Característica principal 2: Descripción]
  - [Subfunción 1: Descripción]
  - [Subfunción 2: Descripción]
  - [Subfunción n: Descripción]
- [Característica principal n: Descripción]
  - [Subfunción 1: Descripción]
  - [Subfunción 2: Descripción]
  - [Subfunción n: Descripción]
  -

**Artículos relacionados:** [se recomienda listar, en caso de existir, los artículos que puedan servir como referencia a la herramienta que está siendo descrita]

**Palabras clave:** liste palabras clave que ayuden a otros a encontrar el artículo cuando realizan una búsqueda sobre el tema.

## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### Plantilla de instructivo

*Esta plantilla tiene el propósito de mostrar exactamente qué pasos seguir para completar una tarea específica o realizar una determinada función. Este suele ser el tipo de artículo de la base de conocimientos que ayuda a los visitantes a resolver los problemas que enfrentan con sus productos.*

### **Instructivo [número de incidente, cambio o problema]**

**Categoría:** [con el fin de contextualizar al lector, indique la categoría a la que el conocimiento descrito pertenece]

**Descripción:** [Breve descripción de la tarea, incidente, problema o cambio]

**Solución:** [Descripción de la solución o el trabajo realizado]

**Dependencias:** [en caso de existir, liste las dependencias que los componentes comprometidos puedan tener]

**Proceso de pruebas:** [describa cómo debe ejecutarse el proceso para validar la solución aplicada]

**Artículos relacionados:** [se recomienda listar, en caso de existir, los artículos que puedan servir como referencia a la herramienta que está siendo descrita]

**Palabras clave:** liste palabras clave que ayuden a otros a encontrar el artículo cuando realizan una búsqueda sobre el tema.

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

**9.9 Apéndice F – Minuta de grupo de enfoque**

Información General			
Grupo de enfoque No.:	1	Fecha	16/10/2020
Lugar:	Microsoft Teams	Hora de inicio:	9:00 am
		Hora de finalización:	5:00 pm
Objetivo de la reunión:	Reunión Estudiante – Tutor.		
Participantes:			
Nombre completo	Responsabilidad	Firma	
Nahomy Montero Picado	Estudiante		
Soledad Riggioni Bolaños	Product Owner / Gerente		
Fabricio Soto Mejias	Analista de soluciones		
Jeison Rubi Gonzalez	Scrum Master		
Zaily Lopez	Analista de soluciones		
Victor Ortiz Ruiz	Analista de soluciones		
Freth Arguedas Quiros	Analista de soluciones		
Analive Castro Vargas	Desarrolladora		
Treicy Sanchez Gutierrez	Desarrolladora		
Katherine Corrales Araya	Desarrolladora		

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

Manuel Quesada Jimenez	Administrador de bases de datos		
Christopher Soto Alfaro	Administrador de bases de datos		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Introducción al proceso de gestión de conocimiento	Se da una introducción a los conceptos generales del proceso de gestión de conocimiento.	
2	Roles y responsabilidades del proceso	Se discute con el grupo cuáles serían los roles que deberían existir en el proceso para poder asegurar una buena gestión del conocimiento.	Se decide adoptar el rol que sugiere ITIL de gestor de conocimiento, se establece que va a ser un rol rotativo cada trimestre y completamente voluntario, además, se considera de importancia contar con un comité que asista en la revisión periódica de los artículos de conocimiento, las personas en este comité serán el scrum master y el producto owner.




**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

3	Origen de la información	Se discute y se establecen cuáles son las fuentes desde las cuales ICOST genera conocimiento	
4	Políticas del proceso	Se establecen una serie de políticas bajo las cuales debe regir el proceso de gestión del conocimiento.	
5	Formatos para artículos de conocimiento	Estudiante presenta una serie de sugerencias de plantillas y equipo delibera sobre la que se ajuste mejor a su realidad	Se decide utilizar dos formatos, estos son estructurados según los comentarios y sugerencias del equipo.
6	Sistema gestor de conocimiento	Se presenta la propuesta del One Note llamado “Book of knowledge” para el almacenamiento de los artículos de conocimiento	Se acepta la estructura propuesta para el repositorio y se decide realizar secciones según los orígenes de la información.


**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

9.10 Apéndice G – Minuta 1

Información General			
Reunión No.:	1	Fecha:	19/08/2020
Lugar:	Llamada telefónica	Hora de inicio:	8:56 pm
		Hora de finalización:	9:20 pm
Objetivo de la reunión:	Primera reunión Estudiante – Tutor.		
Participantes:			
Nombre completo	Responsabilidad	Firma	
Nahomy Montero Picado	Estudiante		
Néstor Morales Rodríguez	Profesor tutor		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Presentación del profesor	El profesor Néstor Morales Rodríguez se presenta como el tutor de la estudiante Nahomy Montero Picado para su trabajo final de graduación.	
2	Establecimiento de expectativas	Se mencionan las responsabilidades que la estudiante debe acatar a la hora de realizar su Trabajo Final de Graduación y la expectativa que el profesor tiene de acuerdo con el desempeño de la estudiante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregables por medio del TEC Digital una vez este sea habilitado</li> <li>• Entrega de avances todos los jueves.</li> </ul>
3	Espacio de preguntas del estudiante	Se abre espacio para comentarios y preguntas	
Próxima reunión			
Temas por tratar		Fecha	Responsable
Dudas primer entregable semanal de TFG		28/08/2020 8:00 am	Nahomy Montero Picado

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

9.11 Apéndice H – Minuta 2

Información General			
Reunión No.:	2	Fecha:	28/08/2020
Lugar:	Microsoft Teams	Hora de inicio:	8:00 am
		Hora de finalización:	9:00 am
Objetivo de la reunión:	Segunda reunión Estudiante – Tutor.		
Participantes:			
Nombre completo	Responsabilidad	Firma	
Nahomy Montero Picado	Estudiante		
Néstor Morales Rodríguez	Profesor tutor		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Dudas de formato	La estudiante realiza preguntas con respecto al formato final para el informe final académico del Trabajo Final de Graduación.	Letra times new roman de tamaño 12
2	Dudas de forma del documento	La estudiante realiza consultas con respecto a las observaciones y sugerencias realizadas por el profesor en el desarrollo del capítulo uno del informe final académico del Trabajo Final de Graduación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No plantear problema en función de la solución</li> <li>• Cambiar verbo del segundo objetivo específico.</li> <li>• Agregar al alcance del proyecto la realización de una evaluación del proceso propuesto como parte Trabajo Final de Graduación.</li> </ul>
3	Dudas de formato de avances	La estudiante aclara el formato en el que el profesor espera recibir los informes de avance del informe final académico del Trabajo Final de Graduación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enviará el documento del informe final académico del Trabajo Final de Graduación</li> </ul>

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

**9.12 Apéndice I – Minuta 3**

<b>Información General</b>			
Reunión No.:	3	Fecha:	01/09/2020
Lugar:	Microsoft Teams	Hora de inicio:	9:00 am
		Hora de finalización:	9:30 am
Objetivo de la reunión:	Primera reunión Empresa – Estudiante – Tutor.		
<b>Participantes:</b>			
Nombre completo	Responsabilidad	Firma	
Nahomy Montero Picado	Estudiante		
Néstor Morales Rodríguez	Profesor tutor		
Fabricio Soto Mejias	Representante de empresa		
<b>Temas tratados</b>			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Presentación de profesor tutor ante representante de la empresa	Profesor Nestor Morales se presenta formalmente como tutor de la estudiante	
2	Presentación de representante de la empresa	Fabricio Soto se presenta como representante de industria ante la academia	
3	Descripción de normativa y expectativas del trabajo final de graduación.	Profesor Nestor Morales explica la dinámica del trabajo final de graduación, su normativa y expectativas hacia las partes.	

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

9.13 Apéndice J – Minuta 4

Información General			
Reunión No.:	4	Fecha:	04/09/2020
Lugar:	Microsoft Teams	Hora de inicio:	4:00 pm
		Hora de finalización:	4:30 pm
Objetivo de la reunión:	Reunión Estudiante – Tutor.		
Participantes:			
Nombre completo	Responsabilidad	Firma	
Nahomy Montero Picado	Estudiante		
Néstor Morales Rodríguez	Profesor tutor		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Dudas de marco conceptual	Estudiante consulta sobre estructura y temas contenidos en el marco conceptual	
2	Dudas de objetivos específicos	Estudiante consulta sobre observaciones realizadas por el representante de la empresa acerca de los objetivos específicos	Estudiante realizará correcciones a los objetivos según lo discutido.

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

9.14 Apéndice K – Minuta 5

Información General			
Reunión No.:	5	Fecha:	10/09/2020
Lugar:	Microsoft Teams	Hora de inicio:	3:30 pm
		Hora de finalización:	4:00 pm
Objetivo de la reunión:	Reunión Estudiante – Tutor.		
Participantes:			
Nombre completo	Responsabilidad	Firma	
Nahomy Montero Picado	Estudiante		
Néstor Morales Rodríguez	Profesor tutor		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Dudas sobre fundamento conceptual del TFG	Estudiante consulta sobre la utilización de la versión a utilizar del marco de buenas prácticas ITIL	Se utilizará ITIL V2011 al ser esta la versión utilizada de forma oficial en la compañía.
2	Reporte de progreso	Estudiante describe el progreso que ha tenido en el TFG hasta el momento.	Aumentar la frecuencia con la que se envía informes de avance al profesor tutor.

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

9.15 Apéndice L – Minuta 6

<b>Información General</b>			
Reunión No.:	6	Fecha:	18/09/2020
Lugar:	Microsoft Teams	Hora de inicio:	3:00 pm
		Hora de finalización:	3:30 pm
Objetivo de la reunión:	Reunión Estudiante – Tutor.		
<b>Participantes:</b>			
Nombre completo	Responsabilidad	Firma	
Nahomy Montero Picado	Estudiante		
Néstor Morales Rodríguez	Profesor tutor		
<b>Temas tratados</b>			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Dudas sobre técnicas de análisis	Estudiante consulta al profesor sobre técnicas de análisis cualitativas que podría utilizar para la elaboración del análisis de situación actual de su TFG	Estudiante estudiará en literatura acerca de técnicas de análisis cualitativas para evaluar cuales son las que se ajustan de mejor manera a su TFG

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

9.16 Apéndice M – Minuta 7

<b>Información General</b>			
Reunión No.:	7	Fecha:	23/09/2020
Lugar:	Microsoft Teams	Hora de inicio:	6:15 pm
		Hora de finalización:	7:00 pm
Objetivo de la reunión:	Reunión Estudiante – Tutor.		
<b>Participantes:</b>			
Nombre completo	Responsabilidad	Firma	
Nahomy Montero Picado	Estudiante		
Néstor Morales Rodríguez	Profesor tutor		
<b>Temas tratados</b>			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Ayuda con diagramación del As-Is del proceso de gestión de conocimiento	Estudiante abarca dudas específicas de la nomenclatura por utilizar al diagramar el As-Is del proceso	
2	Reporte de progreso	Estudiante describe el progreso que ha tenido en el TFG hasta el momento.	Aumentar la frecuencia con la que se envía informes de avance al profesor tutor.



**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

9.17 Apéndice N – Minuta 8

Información General			
Reunión No.:	8	Fecha:	05/09/2020
Lugar:	Microsoft Teams	Hora de inicio:	9:00 am
		Hora de finalización:	9:30 am
Objetivo de la reunión:	Reunión de validación de resultados.		
Participantes:			
Nombre completo	Responsabilidad	Firma	
Nahomy Montero Picado	Estudiante		
Soledad Riggioni Bolaños	Product Owner / Gerente		
Fabricio Soto Mejias	Representante de la empresa		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Presentación de diagramas As-Is del proceso de gestión del conocimiento	La estudiante expone el diagrama que representa la forma en la que se lleva a cabo el proceso de gestión de conocimiento en la actualidad.	La estudiante hará llegar a los participantes de la reunión los diagramas presentados al finalizar la reunión.
2	Consulta de duración de las actividades del proceso	La estudiante consulta a los dos participantes de la reunión cuales son los tiempos que toma cada tarea según su juicio de experto.	Estudiante realizará una simulación de los procesos para que

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

9.18 Apéndice Ñ – Minuta 9

<b>Información General</b>			
Reunión No.:	9	Fecha:	16/10/2020
Lugar:	Microsoft Teams	Hora de inicio:	8:00 am
		Hora de finalización:	8:30 am
Objetivo de la reunión:	Segunda reunión Empresa – Estudiante – Tutor.		
<b>Participantes:</b>			
Nombre completo	Responsabilidad	Firma	
Nahomy Montero Picado	Estudiante		
Néstor Morales Rodríguez	Profesor tutor		
Fabricio Soto Mejias	Representante de empresa		
<b>Temas tratados</b>			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Reporte de avance	Estudiante hace un resumen de los progresos que ha tenido en las semanas que lleva realizando su TFG en la empresa	
2	Reporte de satisfacción del representante de empresa	Representante de empresa manifiesta su satisfacción con el progreso y el aporte que ha brindado a la empresa la estudiante.	

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

9.19 Apéndice O – Minuta 10

Información General			
Reunión No.:	10	Fecha:	21/10/2020
Lugar:	Microsoft Teams	Hora de inicio:	4:30 pm
		Hora de finalización:	5:00 pm
Objetivo de la reunión:	Reunión Estudiante – Tutor.		
Participantes:			
Nombre completo	Responsabilidad	Firma	
Nahomy Montero Picado	Estudiante		
Néstor Morales Rodríguez	Profesor tutor		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Reporte de avance	Estudiante hace un resumen de los progresos que ha tenido en las semanas que lleva realizando su TFG en la empresa	
2	Consulta sobre herramientas de evaluación del proceso de gestión de conocimiento	Estudiante pide opinión acerca de herramientas disponibles en la industria para evaluar el proceso de gestión de conocimiento	Estudiante hará uso de herramientas de industria que sean proporcionadas por entes confiables y que se alineen a las necesidades de la empresa.

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

**9.20 Apéndice P – Minuta 11**

<b>Información General</b>			
Reunión No.:	11	Fecha:	10/11/2020
Lugar:	Microsoft Teams	Hora de inicio:	9:30 pm
		Hora de finalización:	10:00 pm
Objetivo de la reunión:	Reunión Estudiante – Tutor.		
<b>Participantes:</b>			
Nombre completo	Responsabilidad	Firma	
Nahomy Montero Picado	Estudiante		
Néstor Morales Rodríguez	Profesor tutor		
<b>Temas tratados</b>			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Reporte de avance	Estudiante hace un resumen de los progresos que ha tenido en las semanas que lleva realizando su TFG en la empresa	
2	Ayuda con simulación de procesos en herramienta Bizagi	Profesor brinda una introducción acerca del uso de la característica de simulación de procesos en la herramienta bizagi	Estudiante estudiará con mayor profundidad del tema por medio de recursos en línea.

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

9.21 Apéndice Q – Minuta 12

Información General			
Reunión No.:	12	Fecha:	17/11/2020
Lugar:	Microsoft Teams	Hora de inicio:	9:30 pm
		Hora de finalización:	10:00 pm
Objetivo de la reunión:	Reunión Estudiante – Tutor.		
Participantes:			
Nombre completo	Responsabilidad	Firma	
Nahomy Montero Picado	Estudiante		
Néstor Morales Rodríguez	Profesor tutor		
Temas tratados			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Reporte de avance	Estudiante hace un resumen de los progresos que ha tenido en las semanas que lleva realizando su TFG en la empresa	
2	Observaciones sobre capítulo de análisis de resultados	Profesor brinda observaciones sobre mejoras que pueden ser realizadas en el capítulo de análisis de resultados.	Estudiante se extenderá en el desarrollo de las secciones del capítulo de análisis de resultados, y será más clara en las fuentes que utiliza para concluir los resultados obtenidos

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

9.22 Apéndice R – Minuta 13

<b>Información General</b>			
Reunión No.:	13	Fecha:	19/11/2020
Lugar:	Microsoft Teams	Hora de inicio:	9:00 am
		Hora de finalización:	10:00 am
Objetivo de la reunión:	Entrega y presentación de propuesta final para el proceso de gestión de conocimiento		
<b>Participantes:</b>			
Nombre completo	Responsabilidad	Firma	
Nahomy Montero Picado	Estudiante		
Fabricio Soto Mejias	Representante de empresa		
<b>Temas tratados</b>			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Presentación de propuesta	Estudiante presenta los contenidos de su propuesta para el proceso de gestión de conocimiento	La estudiante enviará el documento final al representante de la empresa vía correo electrónico.
2	Preguntas y comentarios	El representante de empresa dirige las ultimas preguntas y comentarios respecto a escenarios específicos de la gestión de conocimiento	

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

9.23 Apéndice R – Minuta 14

<b>Información General</b>			
Reunión No.:	14	Fecha:	20/11/2020
Lugar:	Microsoft Teams	Hora de inicio:	8:30 am
		Hora de finalización:	9:00 am
Objetivo de la reunión:	Tercera reunión Empresa – Estudiante – Tutor.		
<b>Participantes:</b>			
Nombre completo	Responsabilidad	Firma	
Nahomy Montero Picado	Estudiante		
Néstor Morales Rodríguez	Profesor tutor		
Fabricio Soto Mejias	Representante de empresa		
<b>Temas tratados</b>			
No.	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Reporte de resultados	Estudiante hace una síntesis de resultados entregados a la empresa como parte de su propuesta de trabajo final	
2	Reporte de satisfacción del representante de empresa	Representante de empresa manifiesta su satisfacción con el entregable final del trabajo final de graduación	

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

3	Agradecimientos	Profesor Néstor agradece la oportunidad de realizar el trabajo final de graduación en la empresa y da cierre final al proceso.	
---	-----------------	--	--



## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

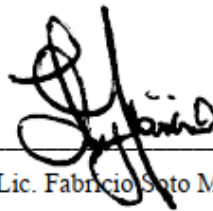
### 9.24 Apéndice R – Aprobación de minutas.

#### **Aprobación de minutas TFG**

Ante la situación que afronta el país por la pandemia mundial provocada por el COVID-19, se aprueban por parte del Lic. Fabricio Soto Mejías, las siguientes minutas correspondientes al trabajo final de graduación *“Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica”*, realizado por la estudiante Nahomy Montero Picado, carné 2013016572.

A continuación, se enlistan las minutas aprobadas por el Lic. Néstor Morales Rodríguez:

- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 03
- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 08
- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 09
- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 13
- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 14
- Minuta TFG Nahomy Montero Picado, grupo de enfoque No. 1



Lic. Fabricio Soto Mejías

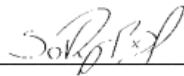
## **Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

### **Aprobación de minutas TFG**

Ante la situación que afronta el país por la pandemia mundial provocada por el COVID-19, se aprueban por parte de la MSc. Soledad Riggioni Bolaños, las siguientes minutas correspondientes al trabajo final de graduación "*Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica*", realizado por la estudiante Nahomy Montero Picado, carné 2013016572, además, como gerente del equipo de ICOST, da fe que el grupo de enfoque 1 fue realizado, que los temas listados fueron tratados y que los participantes descritos en la minuta estuvieron presentes.

A continuación, se enlistan las minutas aprobadas por la MSc. Soledad Riggioni Bolaños:

- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 08
- Minuta TFG Nahomy Montero Picado, grupo de enfoque No. 1



---

MSc. Soledad Riggioni Bolaños

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

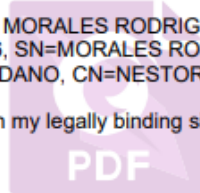
### Aprobación de minutas TFG

Ante la situación que afronta el país por la pandemia mundial provocada por el COVID-19, se aprueban por parte del Lic. Néstor Morales Rodríguez, las siguientes minutas correspondientes al trabajo final de graduación “*Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica*”, realizado por la estudiante Nahomy Montero Picado, carné 2013016572.

A continuación, se enlistan las minutas aprobadas por el Lic. Néstor Morales Rodríguez:

- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 01
- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 02
- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 03
- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 04
- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 05
- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 06
- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 07
- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 09
- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 10
- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 11
- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 12
- Minuta TFG Nahomy Montero Picado No. 14

Digitally signed by NESTOR ALEJANDRO MORALES RODRIGUEZ (AUTENTICACION)  
DN: SERIALNUMBER=CPF-03-0450-0856, SN=MORALES RODRIGUEZ, G=NESTOR ALEJANDRO,  
C=CR, O=PERSONA FISICA, OU=CIUDADANO, CN=NESTOR ALEJANDRO MORALES RODRIGUEZ  
(AUTENTICACION)  
Reason: I am approving this document with my legally binding signature  
Location:  
Date: 2020-11-27 12:43:26



---

Lic. Néstor Morales Rodríguez

## 10 Anexos

### 10.1 Anexo A – Evaluación de la madurez de la gestión del conocimiento

#### **Descripción de la dinámica de la evaluación**

Esta evaluación consta de seis secciones, cada una de las cuales cubre una función distinta de gestión del conocimiento.

Las funciones de gestión del conocimiento son:

- Liderazgo y estrategia
- Cómo usamos la información
- Cómo compartimos conocimientos
- Cómo mantenemos el conocimiento crítico
- Cómo aprendemos y mejoramos
- Cómo utilizamos el conocimiento para innovar y cambiar

Cada función de gestión del conocimiento tiene cuatro preguntas numeradas. Las preguntas numeradas se refieren a cada uno de los habilitadores de Gobernanza, Procesos, Personas e Infraestructura. Para cada pregunta numerada, se pide a los encuestados que reflexionen y discutan sobre el grado en el que la unidad de negocio que representan actúa y se beneficia de un conjunto de cuatro indicadores asociados con la pregunta. Luego se les pide que den una calificación de madurez en cualquier punto de una escala móvil con los siguientes marcadores:

- **Puntuación 0 → No gestionado:** No somos conscientes de que se gestiona conscientemente
- **Puntuación 1 → Consciente:** Somos conscientes de su importancia y tenemos una idea de cómo trabajar en ella
- **Puntuación 2 → Inicio:** Algunos indicadores son verdaderos o parcialmente verdaderos. Estamos empezando a trabajar en ello
- **Puntuación 3 → Escala:** Varios indicadores son verdaderos. Estamos incorporando estos indicadores a nuestra forma de trabajar.
- **Puntuación 4 → Mostrando resultados:** Los indicadores son en su mayoría verdaderos y estamos comenzando a ver el valor para el negocio de administrar este elemento

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

- **Puntuación 5 → Incorporación:** Verdadero. Este elemento está totalmente integrado en la forma en que trabajamos y se perfecciona continuamente para optimizar nuestro rendimiento.

Los encuestados también deben identificar dónde creen que deberían estar sus prioridades de mejora para cada pregunta.

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

### Liderazgo y estrategia

¿Nuestro liderazgo y el ciclo de planificación promueven el uso eficaz del conocimiento en apoyo de los resultados comerciales?

*(Responda las preguntas a continuación desde la perspectiva de su grupo de trabajo).*

### Gobernanza:

Nos gustaría conocer su opinión sobre cómo el liderazgo dirige y guía la gestión de la información y el conocimiento en apoyo de la empresa.

#### Indicadores

1. Hemos definido el enfoque y alcance de la gestión del conocimiento (gestión del conocimiento), con base en una evaluación de los recursos de conocimiento actuales que tenemos y una evaluación de nuestras necesidades de conocimiento.
2. Existen políticas para orientar la gestión del conocimiento, y el personal conoce el contenido de esas políticas.
3. Contamos con una estrategia de gestión del conocimiento alineada con la estrategia empresarial, y los resultados y resultados de la gestión del conocimiento se miden e informan.
4. Hay roles, responsabilidades y rendición de cuentas relacionados con la gestión del conocimiento, y cuentan con los recursos adecuados.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

*Proceso:*

Nos gustaría saber en qué medida poseen procesos a través de los cuales se definen, comunican y dotan de recursos los objetivos de gestión del conocimiento.

### Indicadores

1. Planificamos las actividades de Gestión del conocimiento como parte habitual de la planificación empresarial y laboral.
2. Nuestro liderazgo comunica la importancia, los objetivos y los resultados esperados de la Gestión del Conocimiento en sus palabras y acciones.
3. Los nuevos conocimientos y lecciones aprendidas se integran en las reglas y los procesos comerciales
4. La capacitación se proporciona en función de los objetivos comerciales y las necesidades ad hoc.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

*Personas:*

¿En qué medida la planificación de la gestión del conocimiento involucra al personal de su grupo de trabajo y otras partes interesadas relevantes, y el personal tiene las competencias adecuadas para implementar los planes?

### Indicadores

1. Se consulta a las personas afectadas por los planes de Gestión del Conocimiento sobre cuáles son sus necesidades y se les mantiene informadas sobre los planes y actividades de Gestión del Conocimiento.
2. Las personas con responsabilidades en la gestión del conocimiento tienen las competencias adecuadas.
3. El personal puede identificar y acceder a oportunidades de capacitación y aprendizaje relacionadas con las necesidades de conocimiento de su función.
4. Se contrata personal nuevo en función de las necesidades actuales de conocimientos y habilidades de su grupo de trabajo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4



**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

*Tecnología:*

¿En qué medida se asegura el liderazgo de que la tecnología, las herramientas y el entorno de trabajo físico apoyen los objetivos de gestión del conocimiento?

Indicadores

1. Al decidir comprar nueva tecnología, se considera la necesidad de transferir e integrar información entre plataformas.
2. Al decidir comprar nueva tecnología, se considera la necesidad de proteger la información y el conocimiento críticos.
3. En las decisiones de liderazgo sobre el uso del espacio de oficinas, se tienen en cuenta las necesidades de colaboración y gestión del conocimiento
4. Usamos un enfoque basado en estándares para respaldar la transferencia e integración de información entre plataformas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

### Cómo usamos la información

¿Se gestiona y optimiza la calidad y el flujo de información para respaldar buenas decisiones y un trabajo eficiente y eficaz?

*(Responda las preguntas a continuación desde la perspectiva de su grupo de trabajo).*

#### Gobernanza:

Queremos saber en qué medida la información importante y los flujos de comunicación clave se gestionan de forma coherente para respaldar el negocio.

#### Indicadores

1. Tenemos una sólida gobernanza de contenido, es decir, hemos identificado el contenido de información crítica para nuestro equipo, hemos identificado los casos de uso clave para ese contenido y existen roles y responsabilidades de gestión de contenido.
2. La información confidencial está clasificada y protegida de manera adecuada (pero no excesiva).
3. Tenemos una sólida gobernanza de las comunicaciones, es decir, los diferentes canales de comunicación están claramente definidos, el personal sabe cómo deben usarse y se usan de manera adecuada.
4. Hemos mapeado los flujos de información crítica necesarios para actividades clave (incluidos los flujos interdepartamentales).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

*Proceso:*

Queremos saber hasta qué punto su grupo de trabajo tiene procesos para identificar y administrar información crítica a lo largo de su ciclo de vida y garantizar su calidad y vigencia.

### Indicadores

1. Revisamos periódicamente la eficiencia y eficacia de nuestros flujos de información crítica.
2. Las barreras a los flujos de información crítica se identifican y eliminan periódicamente.
3. Contamos con una sólida gestión de calidad para el contenido de información crítica, es decir, se gestiona, mide y revisa para garantizar su coherencia, fiabilidad, actualidad y precisión durante todo su ciclo de vida.
4. Contamos con procesos para asegurar que el contenido esté escrito para que pueda ser utilizado fácilmente por las personas que necesitan usarlo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

*Personas:*

En relación con la gestión de la información, ¿en qué medida su grupo de trabajo se asegura de que se tengan en cuenta las necesidades de los usuarios y el personal siente que puede gestionar la información crítica en beneficio de todos los usuarios?

Indicadores

1. Mantenemos casos de uso para comprender las necesidades de las personas que utilizan la información que producimos.
2. Entendemos los usos comerciales más amplios más allá de nuestro equipo para el contenido de información crítica que creamos y administramos.
3. Tenemos una cultura de compartir información cuando se solicita (incluso a través de los límites del departamento), siempre que no comprometa información confidencial.
4. El personal está capacitado en los sistemas y procesos de información comunes que se espera que utilicen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

### Tecnología:

¿En qué medida cree que las plataformas tecnológicas utilizadas por su grupo de trabajo están diseñadas y optimizadas para garantizar que los usuarios relevantes puedan descubrir y acceder a la información crítica, dondequiera que se encuentren?

#### Indicadores

1. El contenido de información crítica se administra para facilitar el acceso, es decir, se encuentra en plataformas comunes y se describe y administra según estándares comunes.
2. Los motores de búsqueda y las interfaces se ajustan y mantienen para respaldar las necesidades de búsqueda y descubrimiento del personal.
3. La tecnología inteligente se utiliza para ayudar al esfuerzo humano a crear, describir y administrar contenido.
4. Nuestras plataformas tecnológicas se implementan para unir contenido y comunicaciones relacionados, no dispersarlos.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

### Cómo compartimos conocimiento

¿Se ayuda al personal a tomar conciencia del conocimiento que existe en la organización, pueden desarrollar sus propios conocimientos y pueden buscar ayuda de otros para resolver problemas?

*(Responda las preguntas a continuación desde la perspectiva de su grupo de trabajo).*

*Gobernanza:*

Nos gustaría comprender cómo su organización garantiza que el personal comparta sus conocimientos en beneficio de la empresa en su conjunto.

#### Indicadores

1. El intercambio de conocimientos se reconoce, explícita o implícitamente, como un valor corporativo
2. Contamos con una política que orienta al personal sobre la necesidad de compartir conocimientos, equilibrada con la necesidad de proteger la información confidencial.
3. Los gerentes y líderes fomentan, modelan y recurren a prácticas de intercambio de conocimientos, incluso a través de los límites del departamento.
4. Los beneficios de las actividades de intercambio de conocimientos se miden, registran y notifican.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 – Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

*Proceso:*

¿Contamos con procesos que permitan al personal identificar, acceder y compartir recursos de conocimiento que les ayudarán en su trabajo?

Indicadores

1. Los procesos de incorporación del personal incluyen la orientación a las políticas, plataformas y procesos de intercambio de conocimientos e información.
2. Contamos con procesos para ayudar a los equipos y unidades que necesitan coordinarse o colaborar, para familiarizarse entre sí.
3. Hay procesos y actividades definidos para compartir conocimientos más allá de nuestro equipo.
4. Nuestros procesos de reconocimiento y recompensa promueven el intercambio de conocimientos. Ej. reconocemos y motivamos el conocimiento

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 – Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

*Personas:*

¿En qué medida ayudamos al personal nuevo a ponerse al día rápidamente y a asegurarnos de que todo el personal tenga las competencias para compartir y esté motivado para hacerlo?

### Indicadores

1. Los colegas ayudan al personal nuevo a mejorar rápidamente en sus trabajos.
2. Tenemos una cultura de fomentar la formulación de preguntas y responder de manera útil a las preguntas cuando se les cuestiona.
3. Tenemos las competencias que necesitamos para apoyar el intercambio de conocimientos, p. Ej. Facilitar eventos de intercambio de conocimientos, capturar conocimientos y diseñar procesos de transferencia de conocimientos.
4. La valoración del personal y la revisión del desempeño tienen en cuenta la actividad de intercambio de conocimientos.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 – Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4



**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

*Tecnología:*

¿En qué medida nuestras plataformas tecnológicas y entornos de trabajo están diseñados y optimizados para respaldar el intercambio, la colaboración y la reutilización del conocimiento compartido?

Indicadores

1. Las plataformas tecnológicas, incluidas las herramientas para el trabajo remoto, admiten la colaboración y el intercambio formales e informales
2. Los espacios de trabajo físicos y los espacios para reuniones tienen características que respaldan el intercambio y la captura de conocimientos
3. El conocimiento compartido a través de plataformas tecnológicas comunes se etiqueta apropiadamente según el tema, para que otros puedan descubrirlo y reutilizarlo en el futuro.
4. Las plataformas tecnológicas pueden medir e informar actividades y tendencias en el intercambio de conocimientos a través de esas plataformas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 – Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

### Cómo compartimos conocimiento crítico

¿La organización se asegura de tener acceso continuo al conocimiento que es fundamental para su negocio, especialmente el conocimiento que se mantiene en las habilidades y la experiencia de su gente (conocimiento tácito), y gestiona la organización sus riesgos de pérdida de conocimiento cuando la gente se va?

*(Responda las preguntas a continuación desde la perspectiva de su grupo de trabajo).*

#### Gobernanza:

Nos gustaría saber hasta qué punto el liderazgo se asegura de que el riesgo de pérdida de conocimiento crítico sea identificado, monitoreado y mitigado.

#### Indicadores

1. Se compila y mantiene regularmente un registro de áreas de conocimiento críticas, riesgos de conocimiento y lagunas de conocimiento.
2. Las áreas de conocimiento crítico tienen personal designado con la responsabilidad de mantener esas áreas de conocimiento.
3. El liderazgo dirige y proporciona recursos para la transferencia de conocimientos fundamentales.
4. Monitoreamos nuestro progreso en la mitigación de los riesgos críticos del conocimiento.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

*Proceso:*

Nos gustaría saber si tiene procesos a través de los cuales se identifican y monitorean los conocimientos críticos para el negocio, y mediante los cuales se identifican y mitigan los riesgos.

### Indicadores

1. Existen procesos para respaldar la transferencia de conocimientos críticos, es decir, identificamos e involucramos a los poseedores de conocimientos críticos, así como a sus sucesores designados.
2. Existen procesos para priorizar y luego mitigar los riesgos de conocimiento y las brechas de conocimiento.
3. Existen procesos para capturar y registrar los fundamentos de las decisiones y políticas clave para que los futuros tomadores de decisiones tengan el contexto completo de esas decisiones y políticas cuando las revisen.
4. Existen procesos regulares para que el personal con conocimientos y experiencia comparta sus conocimientos.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

*Personas:*

¿Ha identificado al personal que posee conocimientos críticos y al personal que pueden ser sus sucesores, y están respaldados y motivados para garantizar una transferencia de conocimientos eficaz?

### Indicadores

1. Utilizamos comunidades o redes de intercambio de conocimientos para transferir y preservar el conocimiento crítico.
2. Las personas que son nuevas en roles de especialistas pueden obtener acceso a la experiencia y el asesoramiento que necesitan para ayudarlos a ponerse al día rápidamente.
3. El personal que es el sucesor designado o el respaldo de los poseedores del conocimiento crítico también participa en las actividades de captura y transferencia de conocimiento.
4. Se anima al personal a desarrollar sus conocimientos y experiencia en las áreas de conocimiento críticas que son importantes para nosotros.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

### Tecnología:

¿Las plataformas tecnológicas apoyan la búsqueda y el acceso al conocimiento crítico que está integrado en las habilidades y la experiencia de las personas, en los puntos de los procesos de trabajo donde se necesita ese conocimiento?

#### Indicadores

1. Las herramientas de búsqueda ayudan al personal a encontrar cualquier conocimiento crítico, ya sea que se encuentre en personas o en documentos, y los sistemas ayudan al personal a acceder a ese conocimiento.
2. Las plataformas tecnológicas están organizadas para respaldar el descubrimiento de recursos, debates, así como la formulación de preguntas y respuestas en torno a áreas críticas del conocimiento.
3. Las herramientas tecnológicas ayudan al personal a obtener acceso al asesoramiento especializado que necesitan en puntos críticos o desafiantes de un proceso.
4. Hay un tablero que muestra las áreas críticas de conocimiento de la organización e identifica al personal que posee ese conocimiento, así como a sus sucesores designados, para que los gerentes puedan rastrear cómo se proporciona el conocimiento crítico.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

### Cómo aprendemos y mejoramos

¿Se asegura la organización de que las lecciones de los errores y los éxitos se evalúen, apliquen, compartan y reutilicen de manera coherente?

*(Responda las preguntas a continuación desde la perspectiva de su grupo de trabajo).*

#### Gobernanza:

Nos gustaría saber hasta qué punto el liderazgo garantiza que el aprendizaje y la mejora se incorporen a la forma en que se realiza el trabajo.

#### Indicadores

1. Tenemos una política que explica claramente la necesidad de una mejora continua mediante el aprendizaje de lecciones y la aplicación de las lecciones aprendidas.
2. Los gerentes y líderes alientan, demuestran y proporcionan recursos para los procesos de aprendizaje de lecciones y la aplicación de lecciones.
3. Los beneficios de las actividades de aprendizaje de lecciones se miden, registran e informan.
4. Hay roles designados con la responsabilidad de recopilar y gestionar lecciones de una manera sistemática y maximizar la aplicación y reutilización de lecciones.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

### Proceso:

Nos gustaría saber si tiene procesos a través de los cuales las lecciones se identifican, capturan, comparten y aplican regularmente para realizar mejoras.

### Indicadores

1. Tenemos un sistema integral de aprendizaje de lecciones, es decir, capturamos lecciones después de eventos, actividades o desafíos importantes, identificamos acciones de seguimiento y las comunicamos a los posibles beneficiarios, y tenemos procesos para localizar y revisar conocimientos y lecciones previas antes de actividades o proyectos importantes.
2. Las políticas, los procedimientos, las directrices y otras ayudas para el desempeño se producen o modifican en función de las lecciones identificadas, y los programas de capacitación utilizan las lecciones aprendidas.
3. El aprendizaje de los clientes y socios se canaliza a las partes interesadas relevantes de nuestra organización y ellos aplican ese aprendizaje.
4. Existen procesos para aprender de las prácticas de organizaciones similares o relacionadas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

*Personas:*

¿Está el personal motivado y apoyado para participar en actividades de aprendizaje en equipo y aprendizaje personal?

### Indicadores

1. Tenemos una cultura que explora lecciones tanto positivas como negativas para aprender, sin acusaciones ni conductas defensivas.
2. Hay personal capacitado para facilitar las actividades de recopilación de lecciones y que se aseguran de que los hallazgos se utilicen de manera productiva.
3. Se anima al personal a proponer mejoras en la forma en que se realiza el trabajo y contribuyen a mejorar las prácticas.
4. La participación y el compromiso del personal en los eventos de formación y aprendizaje es alto.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4



## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

### Tecnología:

¿En qué medida las plataformas tecnológicas permiten la captura y el descubrimiento de lecciones? ¿Los espacios de reunión tienen herramientas para respaldar la captura instantánea de lecciones?

#### Indicadores

1. Las lecciones capturadas se etiquetan en áreas de conocimiento críticas y actividades laborales clave, y se envían proactivamente a las personas y funciones asociadas con esas áreas y actividades.
2. Cuando los usuarios buscan información sobre temas específicos, las lecciones se pueden recuperar fácilmente junto con otros recursos de conocimiento relacionados.
3. Es fácil para los departamentos orientados al cliente y no orientados al cliente colaborar utilizando nuestras plataformas tecnológicas, en asuntos que afectan al cliente.
4. Los espacios de reunión físicos y digitales están equipados para capturar lecciones fácilmente.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

### Cómo utilizamos el conocimiento para apoyar la innovación y el cambio

¿Utilizamos el conocimiento para crear nuevos productos y servicios y cambiar nuestra forma de trabajar? ¿Usamos la gestión del conocimiento para implementar cambios de manera efectiva?

*(Responda las preguntas a continuación desde la perspectiva de su grupo de trabajo).*

#### Gobernanza:

Nos gustaría saber hasta qué punto el liderazgo garantiza que se adquieran o creen nuevos conocimientos que son necesarios para la empresa y que los conocimientos obsoletos se desaprovechen.

#### Indicadores

1. El liderazgo revisa periódicamente su estrategia de gestión del conocimiento, para identificar cualquier conocimiento nuevo que deba desarrollarse o adquirirse, para respaldar la estrategia empresarial; El liderazgo proporciona recursos para la adquisición, desarrollo y aplicación de este nuevo conocimiento.
2. Tenemos una política que brinda una dirección clara sobre cómo el conocimiento y las prácticas obsoletas deben desaprobarse o eliminarse, para que no interfieran con las necesidades actuales.
3. La estrategia empresarial se basa en nuevos conocimientos y aprendizaje
4. El liderazgo mide, revisa y guía nuestro enfoque de innovación y rastrea la forma en que implementamos los cambios necesarios en procesos, personas y tecnología.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

*Proceso:*

¿Tenemos procesos a través de los cuales se adquieren o desarrollan nuevos conocimientos y a través de los cuales se implementa la gestión del cambio?

### Indicadores

1. Existen procesos para identificar tendencias emergentes en el entorno externo y las necesidades de conocimiento que resultan de esas tendencias.
2. Existen procesos para el desarrollo o la adquisición de nuevos conocimientos, contratación, desarrollo de habilidades, investigación y desarrollo
3. Las lecciones se analizan por sus implicaciones más amplias sobre las tendencias en el medio ambiente y las oportunidades emergentes para la innovación.
4. Existen procesos de gestión del cambio para garantizar que el conocimiento de nuestra gente se mantenga actualizado para satisfacer las nuevas necesidades comerciales.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

Personas:

¿En qué medida el personal está motivado y apoyado para innovar, adoptar el cambio y desarrollar nuevas competencias?

### Indicadores

1. Se alienta al personal a contribuir con ideas innovadoras en apoyo de los objetivos comerciales y se celebra la implementación exitosa.
2. El personal tiene espacios seguros para experimentar y los fracasos se toman como oportunidades de aprendizaje.
3. Se ayuda al personal a desarrollar nuevas habilidades y competencias cuando las prácticas antiguas quedan obsoletas o se eliminan
4. Hay personal que está capacitado para facilitar el cambio o que desempeña roles como agentes de cambio en sus grupos de trabajo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

*Tecnología:*

¿Nuestras plataformas tecnológicas, herramientas y espacios de trabajo físicos apoyan la innovación y el cambio?

Indicadores

1. Existen espacios físicos y herramientas que fomentan la generación de nuevas ideas, el pensamiento creativo y la colaboración.
2. Las plataformas tecnológicas son adaptables y se pueden reconfigurar para admitir nuevas prácticas laborales.
3. Las plataformas tecnológicas ayudan al personal a colaborar y ajustar la forma en que interactúan entre sí cuando se introducen nuevas prácticas de trabajo.
4. Cuando se adquiere nueva tecnología, podemos integrar recursos y procesos de conocimiento que aún son relevantes

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 -No gestionado	1 - Consciente	2 - Inicio	3 - Escala	4 - Mostrando resultados	5 - Incorporación

De los indicadores de la pregunta anterior, ¿cuál considera debería estar como prioridad?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

10.2 Anexo B – Resultados de evaluación de madurez de gestión de conocimiento

**Tabla 28. Resultados de evaluación de madurez de la gestión de conocimiento - 1**

Rol	Liderazgo y estrategia				Cómo usamos la información				Cómo compartimos conocimiento			
	Gobernanza	Proceso	Personas	Tecnología	Gobernanza	Proceso	Personas	Tecnología	Gobernanza	Proceso	Personas	Tecnología
Gerente de personal/Product Owner	1	1	0	0	1	0	2	0	3	3	3	2
Analista de soluciones 1	1	1	0	1	1	0	2	1	2	3	3	2
Analista de soluciones 2	1	1	0	1	2	1	2	1	0	0	3	2
Líder del equipo de base de datos	1	1	1	1	0	1	1	2	1	2	3	2
Desarrollador de software 1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	0	3	2
Desarrollador de software 2	2	1	3	3	3	4	2	2	3	0	3	3

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 29. Resultados de evaluación de madurez de la gestión de conocimiento - 2**

Rol	Cómo compartimos conocimiento crítico				Cómo aprendemos y mejoramos				Cómo utilizamos el conocimiento para			
	Gobernanza	Proceso	Personas	Tecnología	Gobernanza	Proceso	Personas	Tecnología	Gobernanza	Proceso	Personas	Tecnología
Gerente de personal/Product Owner	1	2	2	0	1	1	3	0	1	0	2	1
Analista de soluciones 1	0	1	2	0	0	1	2	1	1	0	2	1
Analista de soluciones 2	1	2	1	2	1	1	0	2	3	1	2	1
Líder del equipo de base de datos	1	1	2	1	0	1	2	0	2	1	1	1
Desarrollador de software 1	3	2	1	2	0	1	1	2	2	1	2	1
Desarrollador de software 2	4	1	1	2	1	2	2	2	3	2	3	3

Fuente: Elaboración propia

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**

10.3 Anexo C - “The Self-Assessment Criteria”



**Knowledge Management PinkVERIFY™**

KNOWLEDGE	General Criteria
KM-11-G-001	Does the tool use ITIL 2011 Edition process terms and align to ITIL 2011 Edition workflows and process integrations? ----- No
KM-11-G-002	Does the tool have security controls in place to allow only authorized staff and users to view, open, modify, authorize and close records based on their role? ----- No
KM-11-G-003	Does the tool support designating fields as mandatory? ----- No
KM-11-G-004	Does the tool provide out-of-the-box reports and facilitate flexible (ad hoc) report generation? ----- No
KM-11-G-005	Does the tool facilitate the production of management reports from historical records? ----- No
KM-11-G-006	Does the tool provide an audit trail for record information and updates? For example: IDs of individuals or groups opening, updating and closing records; dates and times of status and activities updates, types of activities ----- No
KM-11-G-007	Does the tool automate notification and escalation to keep IT and users informed of potential issues or progress? ----- No
KM-11-G-008	Does the tool provide facilities within the tool database for archiving closed records? ----- No

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited.

**Figura 17. The self-assessment criteria - 1**  
Fuente: (Pink Elephant, s.f.)

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**



**Knowledge Management PinkVERIFY™**

<b>KNOWLEDGE</b>	<b>Core Criteria</b>
KM-11-C-001	Does the tool allow the creation of different access levels to the knowledge (i.e.: Read only, write, create, delete)? ----- No
KM-11-C-002	Does the tool facilitate the monitoring and tracking of knowledge / data lifecycle workflow and status? For example: data submission, validation, compliance to regulation / legislation, acceptance, approval, update and retirement ----- No
KM-11-C-003	Does the tool create a unique identifier for each knowledge record/document for ease of reference? ----- No
KM-11-C-004	Does the tool allow for the entry of free-form text, images, attachments, etc.? ----- Si
KM-11-C-005	Does the tool allow the creation and enforced use of data input rules for creating Knowledge Records? For example: mandatory fields for content and information; QA and Change approval to move from draft to production ----- No
KM-11-C-006	Does the Knowledge Record have field of fields to record required legislation information and references? For example: ISO 20000, SOX ----- No
KM-11-C-007	Does the tool allow the creation and maintenance of links between related Knowledge Records? ----- Si
KM-11-C-008	Does the tool automate the population of Knowledge Records with author and owner data, creation date, as well as any other attributes required by the organization? ----- Si

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited.

**Figura 18. The self-assessment criteria – 2**  
Fuente: (Pink Elephant, s.f.)



**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**



**Knowledge Management PinkVERIFY™**

<b>KNOWLEDGE</b>	<b>Core Criteria</b>
KM-11-C-009	Does the tool track and maintain Knowledge Record controls? For example: ownership information, security, access, restrictions and constraints ----- No
KM-11-C-010	Does the tool facilitate the identification of redundant or duplicate information, whether in a single record, or multiple records? ----- No
KM-11-C-011	Does the tool automate the trending of knowledge use and identification of knowledge gaps? ----- No
KM-11-C-012	Does the tool automate the notification of interested parties of new knowledge/solutions applicable to them? ----- No
KM-11-C-013	Does the tool track how often a Knowledge Record is accessed or used? ----- No
KM-11-C-014	Does the tool support the ability to sort and retrieve Knowledge Records / data using different search terms and parameters? For example: platforms, technology type, owner, subject ----- Si
KM-11-C-015	Does the tool provide the ability to record, delete, or archive Knowledge Records, which are no longer relevant? ----- Si
KM-11-C-016	Does the tool facilitate searching of data within Knowledge Records? ----- Si
KM-11-C-017	Does the tool show the comparative relevance or importance of the information during a search? For example: most helpful ----- No

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited.

**Figura 19. The self-assessment criteria - 3**  
Fuente: (Pink Elephant, s.f.)

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**



**Knowledge Management PinkVERIFY™**

KNOWLEDGE	Core Criteria
KM-11-C-018	Does the tool facilitate the searching of multiple content repositories? For example: Supplier Knowledge Systems, Websites ----- No
KM-11-C-019	Does the tool facilitate searching of content that is stored in multiple formats? ----- No
KM-11-C-020	Does the tool automate the creation and maintenance of FAQs for customer and user access? ----- No
KM-11-C-021	Does the tool have the ability to identify when some Knowledge Records / data will be more likely to be required by users? For example: Payroll system information by HR during pay period ----- No
KM-11-C-022	Does the tool enable the transfer of a Knowledge Record data through the lifecycle of a service? For example: Service data relevant for Strategy / Planning, Design, Transition, Operation ----- No
KM-11-C-023	Does the Knowledge Record have a field or fields to classify the content / data type? ----- Si
KM-11-C-024	Does the Knowledge Record have a field or fields so identify the reason or association for the Knowledge Record? For example: Project information, Technical information, FAQ ----- Si
KM-11-C-025	Does the tool facilitate secure, versioned Service Management data models and structures in a reliable SKMS that enable the linking of Alerts, Events, Incidents, Service Requests, Problems, Known Errors, Normal Changes, Standard Changes, Change & Releases to the CMDB. ----- No

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited.

**Figura 20. The self-assessment criteria - 4**  
Fuente: (Pink Elephant, s.f.)

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**



**Knowledge Management PinkVERIFY™**

<b>KNOWLEDGE</b>	<b>Integration Criteria</b>
KM-11-I-001	Does the tool integrate with Incident Management to enable Knowledge Records to be quickly created from Incident Records, with associated links? ----- No
KM-11-I-002	Does the tool integrate with Problem Management to enable Knowledge Records to be quickly created from Problem / Known Error Records with associated links? ----- No
KM-11-I-003	Does the tool integrate with Change Management to enable Knowledge Records to be quickly created from Change Records with associated links? ----- No
KM-11-I-004	Does the Knowledge Management tool and its data repositories form part of, or link to the Configuration Management System (CMS)? ----- No
KM-11-I-005	Does the tool integrate with the CMS and CMDBs to support the association of Knowledge Records to CI Records? ----- No
KM-11-I-006	Does the tool automate the creation of a Request For Change or Service Request when a Knowledge Record needs to be modified? ----- No
KM-11-I-007	Does the tool integrate with Event Management to gather data from events? ----- No
KM-11-I-008	Does the tool integrate with Availability Management and monitoring tools to store and sort data? ----- No

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited.

**Figura 21. The self-assessment criteria - 5**  
Fuente: (*Pink Elephant, s.f.*)

**Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.**



**Knowledge Management PinkVERIFY™**

KNOWLEDGE	Integration Criteria
KM-11-I-009	<p>Does the tool facilitate secure, versioned Service Management data structures in a reliable SKMS that provide links between the process specific models?                      Example: linking the CMDB to the Service Portfolio (Pipeline, Catalogue &amp; Retired) through SDPs, so that a) Service Models link the Service Strategy to the DML b) Release, Deployment, ITSCM, Improvement and Test Plans link to SLAs/SLRs/OLAs/UCs linked to supporting Financial Data, Demand Data, Business Cases, the CSI Register, Policies and Plans.</p> <p>-----</p> <p>No</p>
KM-11-I-010	<p>Does the tool facilitate secure, versioned Service Management structures that link the CMS (CMDB + DML) to other repositories in the tool or outside of the tool like the AMIS, CMIS, SCMIS and SMIS?</p> <p>-----</p> <p>No</p>
KM-11-I-011	<p>Does the tool facilitate secure, versioned Service Management structures that enable Management and Service reporting from a reliable SKMS?</p> <p>-----</p> <p>No</p>
KM-11-I-012	<p>Does the tool facilitate secure, versioned Service Management structures that provide reliable access to technical documentation including Process Documentation &amp; Standard Operating Procedures, Process Documentation to include Owner, Roles, Responsibilities, Metrics, Reports, Activities, Procedures &amp; Work Instructions from the SKMS?</p> <p>-----</p> <p>No</p>

ITIL® is a registered trade mark of AXELOS Limited.

**Figura 22. The self-assessment criteria - 6**  
 Fuente: (Pink Elephant, s.f.)

# Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

## 10.4 Anexo D - Mini evaluación de la capacidad de gestión del conocimiento



### Where Are You Now? A Knowledge Management Program Self-Assessment

This quiz is designed to help you determine the current state of knowledge management at your organization.

Select "yes" or "no" in each tan cell.	Please answer the 15 "yes" or "no" questions below. Then, read the analysis of your score to understand your starting point.
1	Is your organization doing anything it calls knowledge management?
2	Is there a general consensus in your organization about what knowledge management means?
3	Is your organization doing something that, although not called knowledge management, falls under the definition of knowledge management?
4	Has a business need for knowledge management been identified?
5	Does senior management understand and support knowledge management as a key to your organization's business strategy?
6	Are people specifically assigned to knowledge management activities?
7	Does your organization as a whole know what knowledge it already has?
8	Do the people who need information know who has it and how to find it?
9	Is knowledge systematically transferred from one part of your organization to another?
10	Is knowledge consistently gathered from outside your organization for internal use?
11	Is technology used effectively to share knowledge within your organization?
12	Are people networks accustomed to effectively sharing knowledge within your organization?
13	Does the culture of your organization encourage people to share their knowledge and reward them for doing so?
14	Is your organization taking full advantage of its knowledge to improve its products and services?
15	Does your organization measure the impact or success of its knowledge management efforts?

0 Your starting point is Beginner.

**Figura 23. Mini evaluación de la capacidad de gestión del conocimiento**  
Fuente: (APQC, s.f.)

## Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica.

### 10.5 Anexo D – Carta de filóloga.

#### Carta de filóloga

Heredia, 26 de noviembre de 2020.

Señores (as)

Área Académica de Administración de Tecnología de Información  
Instituto Tecnológico de Costa Rica

Estimados señores (as)

La suscrita Edith Raissa Pizarro Alfaro con cédula de identidad N° 401780133, profesional en Filología, hace constar que revisó el documento que lleva por tema **“Propuesta de proceso de gestión del conocimiento para el equipo de ICOST de la compañía Intel de Costa Rica ”**, de la estudiante **Nahomy Montero Picado**, al cual se le aplicaron las revisiones y observaciones relacionadas con aspectos de construcción gramatical, ortografía, redacción, entre otros.

Dado lo anterior, certifico que el documento contiene las observaciones y correcciones solicitadas, quedando de conformidad con lo pactado.

Atentamente,

Firmado por EDITH RAISSA PIZARRO ALFARO (FIRMA)  
PERSONA FISICA, CPF-04-0178-0133. Fecha declarada: 27/11/2020 12:05 PM  
Esta representación visual no es una fuente de confianza, valde siempre la firma.

Licda. Edith Raissa Pizarro Alfaro

Código 35554