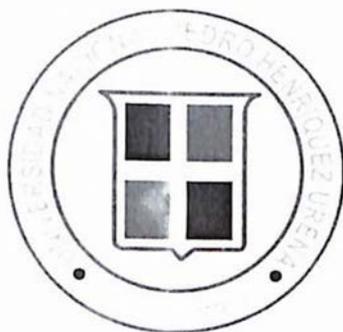


UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRIQUEZ UREÑA  
UNPHU

VICERRECTORIA DE POSTGRADO, INVESTIGACIÓN Y  
DESARROLLO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE  
PROYECTOS

METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE  
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Trabajo de Postgrado

Presentado por **José Manuel Amado Peralta 01-0057**  
Para la obtención del grado de Maestría en Gerencia de Proyectos  
Mención Administración de Proyectos.

ASESORES

Arq. Derby Gonzalez  
Ing. Moisés Álvarez

Santo Domingo, D.N.  
República Dominicana

2008

*A mis hijas, Mía Tzaddy y Eva Luna,  
a quienes el futuro les pertenece.*

## *Especial Agradecimiento Para...*

*Dios*, por su apoyo espiritual en cada momento de mi vida, en especial en la culminación de este material.

*A Mi Padre y Madre*, por formarme y guiarme en el camino de la educación e inculcarnos los más valiosos valores humanos.

*Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña*, por brindarme una formación académica adecuada para nuestro desarrollo personal y social.

*Compañeros de Maestría y en el Trabajo*, por compartir junto a mi tantos momentos difíciles y los no tan difíciles, haciendo una experiencia más amena el recorrido por las aulas y mi ejercicio profesional.

*Los Profesores, Especialmente Ing. Víctor Beras, Moisés Álvarez y Arq. Derby González*, por brindarnos siempre sus acertados consejos y su mano amiga.

*Indra y Edesur*; empresas en las cuales laboramos y brindamos nuestros servicios profesionales, por su apoyo de una manera u otra para que este material hoy día sea una realidad.



## ÍNDICE GENERAL

---

---

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii

### CAPÍTULO I

<b>1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.2. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.....	2
1.2.1. Diseño de la Investigación.....	3
1.2.2. Recolección de Datos.....	3
1.2.3. Tratamiento de los Datos.....	4
1.2.4. Interpretación de los Datos.....	4
1.3. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	5
1.3.1. El Método.....	5
1.3.2. Técnicas e Instrumentos Aplicados.....	5

### CAPÍTULO II

<b>2. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>6</b>
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: SU FORMULACIÓN.....	7
2.2. OBJETIVOS.....	8
2.2.1. General.....	8
2.2.2. Específicos.....	8
2.3. ALCANCE Y LÍMITES.....	9
2.4. APORTE DE LA INVESTIGACIÓN.....	10

## (MARCO TEÓRICO)

### CAPÍTULO III

<b>3. IMPLEMENTANDO PROYECTOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>12</b>
3.1. ¿QUÉ ES UN PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?	13
3.2. PROYECTOS GENÉRICOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	14
3.3. PROPÓSITOS DE ESTE TIPO DE PROYECTOS	16
3.4. RECOMENDACIONES PARA EMPRENDERLOS	17
3.5. MECANICISMO Y BARRERAS EN LA IMPLEMENTACIÓN. EL PAPEL CULTURAL	19
3.6. DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y GESTIÓN DE INFORMACIÓN	25
3.7. DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INGENIERÍA DEL CONOCIMIENTO	26
3.8. GESTIÓN DOCUMENTAL	27
3.9. ANÁLISIS DE CASOS: IMPLEMENTACIÓN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	30
3.9.1. British Petroleum	30
3.9.2. Microsoft	31
3.9.3. Hewlett Packard	33
3.9.4. Ernst & Young	34
3.9.5. Dow Chemical	35
3.10. CONCLUSIONES GENERALES DEL ANÁLISIS DE CASOS	37

### CAPÍTULO IV

<b>4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN REPÚBLICA DOMINICANA</b>	<b>39</b>
4.1. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA	40
4.1.1. Resultados Diagnóstico GC en República Dominicana	40
4.1.2. República Dominicana en el Contexto Internacional	43
4.2. ¿PORQUE IMPLEMENTAR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?	44

### CAPÍTULO V

<b>5. CONSIDERACIONES SOBRE LA GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN GC</b>	<b>47</b>
5.1. DESCRIPCIÓN DE LA GUÍA	48
5.2. ESTRUCTURA DE LA METODOLOGÍA	49
5.3. OBJETIVOS A LOGRAR CON LA UTILIZACIÓN DEL MODELO PROPUESTO	50
5.4. REQUERIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN	51
5.5. PRINCIPALES RIESGOS RESULTANTES DE UNA MALA IMPLEMENTACIÓN	52

## CAPÍTULO VI

<b>6. APORTE: METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>53</b>
--	-----------

## CAPÍTULO VII

<b>7. RESULTADOS OBTENIDOS</b>	<b>54</b>
7.1. CONCLUSIONES .....	55
7.2. LIMITACIONES OBSERVADAS .....	57
7.3. REFLEXIONES Y PREGUNTAS ABIERTAS .....	58

**GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**BIBLIOGRAFÍA**

**INTERNETGRAFÍA**

**ANEXOS**



---

*“En el actual contexto competitivo, globalizado e incierto el mayor valor de una empresa se centra en sus competencias esenciales, es decir, en su capital intelectual. Hoy en día, la teoría económica de la empresa resalta que para la formulación de estrategias de éxito, estas se deben basar en el conocimiento más que en la gestión de los activos tangibles de la empresa.”*

- World Development Report, 2000

# RESUMEN EJECUTIVO

---

## RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas se están dando cuenta de que es importante saber lo que saben y están convenciéndose de que el conocimiento resulta ser el activo más importante, más importante aun que otros recursos de la empresa porque es el conocimiento el que les va a permitir generar nuevos servicios y recursos y por ende crear cada vez mas valor para la organización. Por esta razón están definiendo acciones no solo para preservarlo sino también para adquirir nuevo conocimiento, administrarlo, protegerlo y divulgarlo en la organización a fin de enriquecer el trabajo.

La información es el dato procesado y el conocimiento tiene como uno de sus insumos a la información que asociado con la experiencia y cultura compuesta por actitudes, creencias, en un contexto configuran el conocimiento.

Existe una definición concreta, gestión del conocimiento es el proceso de administrar conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar nuevos conocimiento y desarrollar nuevas oportunidades. Esta actividad debe formar parte de la organización.

Este material presenta un modelo orientado a apoyar la implementación de la Gestión del Conocimiento sobre la base de una Arquitectura Tecnológica y los Aspectos Culturales de la Organización con una visión centrada en el desarrollo estratégico de ella en torno a las capacidades centrales establecidas por su línea de negocio.



---

*“ La riqueza de un pueblo no es la del suelo,  
sino la del cerebro”*

- Emilio Lledó

# INTRODUCCIÓN

---

## INTRODUCCIÓN

Aumentar la productividad en las empresas y organizaciones es el objetivo de la llamada “gestión del conocimiento”. Ello porque los sistemas suministran a los empleados un acceso rápido a los datos, siendo importante proyectar los procedimientos para proporcionar las herramientas íntegramente.

La gestión del conocimiento no es más que la identificación, optimización y gestión dinámica de los activos intelectuales, tanto en forma de conocimiento explícito, contenido en sistemas organizados; como en forma de conocimiento tácito, poseído por personas o comunidades.

De esta forma, el conocimiento se ha convertido en un elemento crucial a la hora de hablar de la creación de valor al interior de las organizaciones, especialmente para mejorar la calidad en la toma de decisiones.

En este sentido, el valor de las organizaciones depende cada vez más del uso y la distribución del conocimiento, tanto explícito como tácito.

Es por ello que concebimos la realización de esta investigación, a fin de dar respuesta a la necesidad imperante de hoy día en establecer una metodología sistemática para la implementación de la Gestión del Conocimiento.

En el **primer capítulo** se explica de forma breve el procedimiento metodológico que se ha llevado a cabo durante la realización de la presente investigación. En él se detalla el diseño de la metodología y el enfoque metodológico empleado.

El **segundo capítulo** detalla el planteamiento del problema, los objetivos, el alcance y los límites de la investigación, así como la recomendación de solución a la problemática planteada.

Con el **tercer capítulo** se inicia el marco teórico de la investigación, plantea las características y tipologías de proyectos de gestión del conocimiento, se presentan acciones concretas para emprender proyectos de esta naturaleza y se establecen las principales diferencias entre gestión del conocimiento y otras disciplinas relacionadas, además se presenta un análisis de casos donde se estudian la experiencia de varias empresas de marca mundial en proyectos de Gestión del Conocimiento.

El **capítulo cuarto** define un estudio diagnóstico de la problemática y describe la situación actual de la gestión del conocimiento en el entorno empresarial dominicano. Los resultados del diagnóstico fueron extraídos de la tesis “**Diagnóstico Gestión del Conocimiento en Organizaciones de República Dominicana**”.

El **capítulo quinto** ofrece algunas consideraciones sobre el aporte, una descripción general del mismo, establecimiento de los principales riesgos resultantes de su mala implementación y se hacen las recomendaciones para la aplicación del aporte con miras a que el mismo proporcione resultados satisfactorios.

El **sexto capítulo** es el **APORTE: Metodología para la Implementación de Gestión del Conocimiento**, consiste en una guía detallada, estructurada en cinco grandes fases, constituidas cada una de estas fases por actividades o pasos, ordenados y clasificados en un orden lógico y sistemático para llevar a cabo la implementación de la Gestión del Conocimiento en una organización.

En el **capítulo séptimo** se plantean las conclusiones generales de este trabajo de investigación, donde se muestran los resultados obtenidos y las limitaciones observadas, además de presentar las potenciales mejoras que, en el futuro, podrían enriquecer este trabajo de investigación.



*“Si he hecho descubrimientos invaluables ha sido más por tener paciencia que cualquier otro talento.”*

– Isaac Newton

# Metodología de la Investigación

## 1.1. CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Existen diferentes tipologías en las que se puede clasificar una investigación; para nuestro caso hemos tomado como referencia la siguiente:

- Según el propósito: nuestra investigación es *pura o básica*, pues pretende satisfacer una necesidad, aumentar los conocimientos teóricos. Buscamos información para desarrollar un modelo sobre un problema.
- Según el nivel de conocimientos: nuestra investigación es explicativa, porque busca las causas por las que ocurren los fenómenos, las variables o características que presentan dichos fenómenos y como se dan sus interrelaciones.
- Por último, según la estrategia empleada: es documental por ser la fuente bibliográfica/internetgráfica un apoyo fundamental que facilitó la tarea de recoger y analizar los datos para elaborar el marco teórico y con el razonamiento aplicado desarrollar el modelo propuesto.

## 1.2. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Establecimos un Procedimiento Metodológico para abordar de manera particular nuestro estudio, partiendo de una metodología general. Cada problema en sí, sometido a la pesquisa, sugiere su forma de abordaje, la cual debe ser construida a partir de las particularidades de la temática estudiada. Siendo como lo

planteamos, existe un campo del método mucho más específico, que nos permitió realizar el proceso requerido por nuestra investigación y que detallamos a continuación.

Para la realización de este estudio se ha dividido la metodología seleccionada en cuatro etapas: I) Diseño de la Investigación, II) Recolección de los datos, III) Tratamiento de los Datos y IV) Interpretación de los Datos.

### **1.2.1. Diseño de la Investigación**

Se refiere al plan o estrategia concebida para responder de manera práctica y concreta a las incógnitas de la investigación. En el se explica el procedimiento metodológico empleado para la realización de esta investigación y se expone el método básico utilizado, el cual ha servido para sustentarla.

Los pasos que se han realizado para la aplicación de la metodología son los siguientes:

1. Selección del tema
2. Planteamiento del problema
3. Objetivos de la investigación
4. Aporte de la investigación

### **1.2.2. Recolección de los Datos**

La etapa de obtención de los datos se realizó basada en información documental a través de revisiones de diferentes libros consultados, artículos de

revistas, acceso a la Internet, documentación de congresos y seminarios impartidos sobre el tema de la Gestión del Conocimiento.

La recopilación de la información necesaria de las fuentes documentales fue extraída mediante la utilización de ficheros electrónicos condensados y clasificados principalmente en archivos de textos y algunos apuntes en libretas de forma que se plasmaran las ideas consideradas necesarias para la elaboración del marco teórico y desarrollo de la metodología propuesta.

### **1.2.3. Tratamiento de los Datos**

Los datos considerados importantes para la realización tanto del marco teórico como del aporte fueron presentados de forma redactada y mediante la utilización de gráficas, tablas, reportes, etc. de tal forma que resulten de una verdadera ayuda para el lector.

### **1.2.4. Interpretación de los Datos**

Toda la información obtenida fue utilizada para diseñar el aporte; se conjugaron diferentes métodos y procesos que dieron lugar al desarrollo de nuestra metodología de implementación de la Gestión del Conocimiento en una organización, la cual se presenta como el aporte de nuestra investigación en el capítulo 6 del presente material.

## **1.3. ENFOQUE METODOLÓGICO**

### **1.3.1. El Método**

El método seleccionado para la elaboración de esta tesis, es la llamada “Metodología del enfoque Sistémico”, la cual está basada en una de las técnicas más populares de investigación que en la actualidad están dando resultados satisfactorios para el planteamiento y resolución de problemas, siguiendo métodos de análisis y diseño computacionales.

### **1.3.2. Técnicas e Instrumentos Aplicados**

La técnica aplicada en el presente estudio, es la técnica de la investigación documental, la cual consiste en la recopilación de información o antecedentes de carácter documental, con el propósito de profundizar en teorías y aportaciones para complementar o derivar nuevos conocimientos.



---

*“La formulación de un problema, es más importante que su solución.”*

— Albert Einstein

# Proceso de la Investigación

## **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: SU FORMULACIÓN**

La globalización de los mercados, la imparable escalada de fusiones y adquisiciones, la tendencia desreguladora y la incesante espiral de cambio tecnológico han provocado un cambio en la estructura competitiva de los mercados.

En el nuevo contexto, las fuentes tradicionales de ventaja competitiva (activos fijos, financieros, acceso privilegiado a materias primas, a tecnologías o a segmentos de mercados protegidos) no son suficientes porque cada vez son más accesibles para todos.

Para competir de forma efectiva, cada vez es más necesario centrarse en el desarrollo de capacidades distintivas –“maneras de hacer” difíciles de imitar- que puedan dar lugar a ventajas competitivas sostenibles.

Para las empresas Dominicanas, una adecuada gestión que promueva el desarrollo del conocimiento propio, para ponerlo a disposición de los procesos clave de las compañías, puede ser la llave de su competitividad.

Por lo tanto se hace necesario que nuestras empresas empiecen a manejar, conocer e implementar dicho concepto en el marco actual de sus respectivos negocios. Este proceso es vital para que las empresas actuales puedan insertarse competitivamente en los mercados globales donde el conocimiento es hoy por hoy el elemento diferenciador que garantiza la supervivencia de las diferentes organizaciones.

## 2.2. OBJETIVOS

### 2.2.1. General

- Desarrollar una guía metodológica para el desarrollo e implementación de sistemas de Gestión del Conocimiento en las diferentes organizaciones.

### 2.2.2. Específicos

- Ofrecer a las organizaciones técnicas y herramientas relacionadas a la Gestión del Conocimiento que aumentarán su capacidad de liderazgo en sus respectivos mercados.
- Crear sistemas y adaptar un entorno que sirvan para dirigir la manera de usar el conocimiento y que faciliten su expresión de tal manera que se pueda compartir y transferir de la manera más eficiente.
- Definir, impulsar, coordinar, dar coherencia y evaluar los procesos que configuran la Gestión del Conocimiento.
- Ayudar a todas las corporaciones a entender el papel determinante que juega la Gestión de Conocimiento en la administración moderna, para garantizar el futuro de sus organizaciones.

### **2.3. ALCANCE Y LÍMITES**

El alcance del presente estudio englobará las aplicaciones del conocimiento que añaden valor a la empresa (competencias, metodologías y visión estratégica).

Estará delimitado por tres elementos claves dentro del ámbito global de la Gestión del Conocimiento:

1. Definición rigurosa de los procesos del conocimiento.
2. La promoción de nuevos tipos de cooperación entre el personal a través de la revisión y modificación de las palancas claves de la gestión de recursos humanos.
3. El desarrollo e implementación de herramientas y sistemas tecnológicos de soporte.

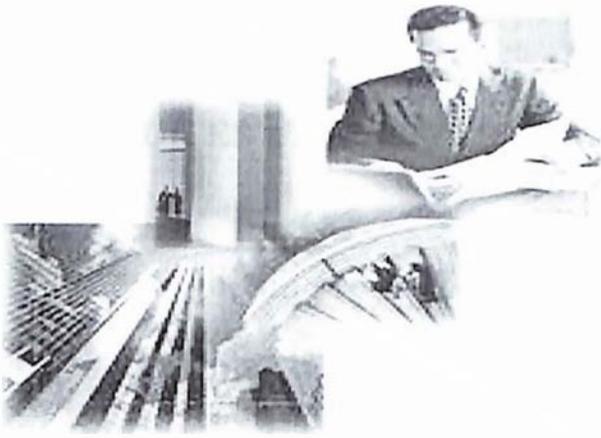
## 2.4. APOORTE DE LA INVESTIGACIÓN

Cuando hablamos de capital humano nos referimos, básicamente, a aquel conocimiento técnico (puede ser tanto el explícito como también el tácito)<sup>1</sup> útil para la organización que poseen los trabajadores, así como su capacidad para adaptarlo, para mejorarlo y para aprender. La cuestión ahora está en encontrar la mejor forma de administrar y gestionar ese conocimiento, ese bien intangible, revalorizarlo y convertirlo en fuente de riqueza para la organización a través de la estructuración e implementación de un sistema de Gestión del Conocimiento. Así pues, es nuestra meta poder proveer una herramienta metodológica para el desarrollo e implementación de un sistema de Gestión del Conocimiento eficiente y eficaz que al mismo tiempo sirva de guía y consulta a la diferentes Organizaciones.

Con el desarrollo de esta investigación esperamos definir una metodología clara y precisa que, mediante el cumplimiento de una serie de etapas y la consecución de un conjunto de pasos previamente ordenados y sistematizados, sirvan de guía a las diferentes organizaciones para una correcta estructuración e implementación de todo un sistema de Gestión del Conocimiento.

---

<sup>1</sup> Por conocimiento explícito entendemos aquel conocimiento que se comparte, que se ha hecho colectivo y está al servicio de un grupo. En cambio, conocimiento tácito es el que posee el individuo, pero que no está compartido formalmente.



---

*“Si sólo HP supiera lo que HP sabe, seríamos tres veces más productivos.”*

— Lew Platt

Director de laboratorio de Hewlett Packard.

# Implementando Proyectos de Gestión del Conocimiento

### 3.1. ¿QUÉ ES UN PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

Se define un proyecto de gestión del conocimiento como “la unidad básica de actividades que la empresa utiliza para generar valor desde los activos de conocimiento”. Bajo esta visión, existe una variedad de formas de generar valor en base a los activos de conocimiento, las cuales no necesariamente significan soluciones tecnológicas, sino más bien una combinación de factores de diferentes clases, los cuales relacionados deben estructurar la solución.

Algunos tipos de proyectos encontrados se pueden catalogar dentro de las clases que se detallan a continuación:

**Capturar y reusar conocimiento estructurado:** Este tipo de proyectos reconoce que el conocimiento se encuentra embebido en los componentes de salida de una organización, tales como diseño de productos, propuestas, reportes, procedimientos de implementación, código de software, entre otros.

**Capturar y compartir lecciones aprendidas desde la práctica:** Este tipo de proyectos captura el conocimiento generado por la experiencia, el cual puede ser adaptado por un usuario para su uso en un nuevo contexto.

**Identificar fuentes y redes de experiencia:** Este tipo de proyectos intenta capturar y desarrollar el conocimiento contenido, permitiendo visualizar y acceder de mejor manera a la experticia, facilitando la conexión entre las personas que poseen el conocimiento y quienes lo necesitan.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> En el caso de Hewlett Packard es posible visualizar este tipo de proyectos.

**Estructurar y mapear las necesidades de conocimiento para mejorar el rendimiento:** Este tipo de proyecto pretende apoyar los esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos o el rediseño de procesos haciendo explícito el conocimiento necesario para una etapa particular de una iniciativa.

**Medir y manejar el valor económico del conocimiento:** Este tipo de proyecto reconoce que los activos tales como patentes, derechos de autor, licencias de software y bases de datos de clientes, crean tanto ingresos como costos para la organización, por lo que se orientan a administrarlos más juiciosamente.

**Sintetizar y compartir conocimiento desde fuentes externas:** Este tipo de proyectos intentan aprovechar las fuentes de información y conocimiento externas, proveyendo un contexto para el gran volumen disponible (Universidades).

Es importante destacar que los distintos proyectos descritos anteriormente concuerdan en una visión objetiva de negocios: la agregación de valor en torno a las necesidades de la organización.

### **3.2. PROYECTOS GENÉRICOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Como Davenport afirma, un proyecto de gestión del conocimiento puede ser algo tan específico y singular como un proyecto cuyo fin sea mejorar la satisfacción de los clientes mediante la reducción de los tiempos de espera en un servicio de atención telefónica (call center). Sin embargo, los proyectos de gestión de conocimiento más genéricos y habituales son los siguientes:

- Identificar los conocimientos críticos de la organización (de los que depende su supervivencia y competitividad).
- Identificar los conocimientos clave para la productividad.
- Crear mapa del conocimiento existente en organización (quien sabe que).
- Crear repositorios de conocimiento (espacios físicos o virtuales donde sea posible almacenar el conocimiento explícito de los individuos que componen la organización para su posterior acceso y uso.
- Desarrollar un programa de CRM para conocer las necesidades y demanda de los clientes.
- Facilitar el acceso al conocimiento mediante la utilización de la tecnología adecuada (intranets, extranets, redes, bases de datos, bases documentales, etc.).
- Fomentar la constitución de un entorno colaborativo en el que los componentes de la organización compartan y difundan el conocimiento que poseen.
- Concienciar a todos los niveles de la organización de la importancia que tiene el conocimiento como activo y de su valor para la propia organización.

### 3.3. PROPÓSITOS DE ESTE TIPO DE PROYECTOS

David De Long, Thomas Davenport y Mike Brees realizaron un estudio<sup>57</sup> orientado a determinar las características de los proyectos asociados a la gestión del conocimiento. En este estudio se determinó que existe una variedad de proyectos que contribuyen a implementar la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, donde cada uno de ellos contempla las características de las necesidades organizacionales al considerar implementarla.

Para una mejor comprensión de los propósitos de los proyectos de Gestión del Conocimiento, nos remitimos a la clasificación que realizan Davenport, De Long y Brees para quienes normalmente los proyectos tienen alguno de los siguientes objetivos como prioritarios:

1. **Crear almacenes de documentos.** Se trata de coger documentos llenos de conocimientos y almacenarlos donde puedan ser recuperados con facilidad.
2. **Mejorar el acceso a los conocimientos.** En este caso el objetivo no es capturar conocimiento sino proporcionar acceso al mismo o facilitar su transmisión entre personas.
3. **Fomentar el ambiente propicio para los conocimientos.** Un tercer tipo de proyectos busca establecer un ambiente encaminado a una creación, transmisión y utilización de conocimientos más eficaz.

---

<sup>57</sup> <http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/kmpres.pdf>, "What is Knowledge Management Project?"

4. **Gestionar el conocimiento como un activo.** Dos maneras: la primera, tratamiento del conocimiento con otro activo del balance, Ej. Informes de capital intelectual; la segunda, gestionar el conocimiento para mejorar ganancias.

### **3.4. RECOMENDACIONES PARA EMPRENDERLOS**

A partir del análisis de una serie de trabajos (Davenport, De Long y Beers, 1998; Davenport, 1998; y Fahey y Prusak, 1998) hemos elaborado las recomendaciones más importantes para llevar a buen puerto los proyectos de Gestión del Conocimiento.

- a) Importancia de la conexión con el rendimiento económico.
- b) Gestionar el Conocimiento es caro, se deben acometer inversiones, por tanto, es una apuesta que compromete recursos.
- c) La Gestión del Conocimiento efectiva requiere soluciones híbridas de personas y tecnologías.
- d) Estructura de conocimientos flexible y estándar. Por propia definición los conocimientos se resisten a veces a la sistematización, pero si no existe estructura es difícil encontrar lo que se necesita.
- e) Cambio en las motivaciones. Motivación para crear, compartir y utilizar el conocimiento. Las ayudas o incentivos para lograr la motivación no

pueden ser triviales puesto que compartir y usar conocimiento a menudo son actos no naturales.

- f) La Gestión del Conocimiento requiere gerentes del conocimiento.
- g) La Gestión del Conocimiento nunca acaba, es una variable flujo, por tanto, no se trata sólo de hacer inventarios de datos e información que son realidades distintas.
- h) El conocimiento debe ser explicitado y compartido pero ni se origina y ni puede estar fuera de los individuos. El conocimiento es lo que un conocedor conoce, por tanto, no hay conocimiento sin alguien que conozca.

Las tecnologías de la información y comunicación desempeñan un papel importante, por un lado, es una de las razones de la irrupción de la Gestión del Conocimiento pero, por otro lado, a veces es el argumento que inhibe a las empresas para acometer proyectos de esta índole. Para comprender cuál puede ser la verdadera ubicación y el papel que desempeñan las tecnologías de la información en la Gestión del Conocimiento nos parece acertado el planteamiento de Tissen, Andriessen y Deprez, quienes diferencian entre gestión estratégica y gestión operativa de conocimiento.

La Gestión Operativa utiliza las tecnologías de la información para organizar y distribuir la información hacia y procedente de los empleados y la gestión estratégica es un proceso que relaciona el conocimiento de la empresa con el diseño

de estructuras organizativas que fomentan conocimiento y el desarrollo de profesionales del conocimiento. Así, los aspectos tecnológicos no son en realidad el factor determinante para el éxito de iniciativas de Gestión del Conocimiento. Ruggles encuentra que las mayores dificultades son otras: cambiar el comportamiento de las personas, la medida del valor y desempeño de los activos de conocimiento, determinar el conocimiento que debe ser gestionado, justificar el uso de recursos escasos para iniciativas de conocimiento, principalmente.

### **3.5. MECANICISMO Y BARRERAS EN LA IMPLEMENTACIÓN. EL PAPEL CULTURAL**

En la elaboración de modelos existe todo un reto para superar la debilidad que presenta la medición indirecta de activos a través de ciertos indicadores: Siempre es posible medir el número de horas perdidas por una huelga y también su repercusión económica inmediata sobre los resultados de la producción, pero medir los efectos futuros que sobre estos resultados económicos y el cambio en la moral de los empleados, producen las huelgas y los despidos, ya es más difícil. Porque semejante cambio en la moral interactúa con la actitud y los niveles de motivación, en la credibilidad sobre la dirección y, en definitiva, en la proactividad individual y colectiva hacia los objetivos de empresa.

En lo que a transferencias de conocimiento se refiere, los cambios de moral y los factores de carácter emotivo en general inciden a su vez en los niveles de transparencia, rapidez y flexibilidad requeridos en los modelos de gestión. Pero el capital emocional no es cuantificable, lo que pone en evidencia lo alejados que estamos todavía para elaborar modelos perfectos.

De la misma forma, tampoco parece factible hoy día la aplicación de una métrica capaz de medir el *desaprendizaje* necesario para acometer las transferencias de conocimiento actualizado y relevante sin la contaminación de rutinas y viejos clichés obsoletos que constituyen un freno, cuando no un impedimento total, a la apertura de nuevas formas de enfrentarse al entorno. ¿Cómo crear indicadores numéricos que den cuenta del desplazamiento de la «cultura del dato» y de la «sobreinformación», tan extendida en el entorno empresarial, en favor del conocimiento, es decir del conjunto de criterios llenos de sentido y valor que facilitan la toma de decisiones en las empresas ante un entorno cargado de incertidumbre y riesgo?

De lo dicho se evidencia, una vez más, el estado embrionario en que se encuentra el paradigma de la gestión del conocimiento en general, y del conocimiento en particular, al menos en cuanto a su aplicación práctica se refiere. Quizá sea más operativo proceder a la construcción de modelos de validez limitada, aplicados únicamente a aquellos activos intangibles susceptibles de ser asociados a indicadores numéricos y de especial relevancia en la configuración de competencias esenciales, como antes se dijo, dejando para más tarde las pretensiones universalizantes de construir sistemas capaces de integrar y valorar cualquier activo intangible. La gestión del conocimiento, desde las consideraciones hechas anteriormente, consiste en obtener el conocimiento adecuado para las personas adecuadas en el tiempo adecuado (cuando se necesita) y proveer de medios también adecuados para compartir ese conocimiento, de forma que se transforme en acción para mejorar los resultados de las empresas. Una vez fundamentada la conveniencia de construir modelos de gestión e información de alcance limitado, que hagan posible su aplicación, hay que reforzar el interés en la

identificación de las barreras existentes en las empresas, para superarlas y suavizar la implantación de tales modelos. En este sentido, el consenso previo sobre los factores, variables e indicadores que deben ser objeto de informe y sobre cómo debe efectuarse la información sobre los mismos, facilita la introducción de nuevos sistemas de gestión, sobre todo los relativos al conocimiento y que, llegado el caso, podrían demandar algún tipo de reingeniería de procesos contables y de información corporativa para incluirlos de forma complementaria a los de carácter económico y financiero.

Por ello, la estrategia inherente a la implantación de modelos debe comunicarse recogiendo las aportaciones de los empleados para vencer las barreras que pudieran existir, fomentar la autocrítica entre la plantilla y reconocer la creatividad personal o grupal, convencer sobre la necesidad de orientar la gestión al cliente, inducir al pensamiento sistémico y generar una cultura de adaptación a la introducción de nuevas formas de hacer las cosas, que haga compatible los intereses de los clientes externos con los de los clientes internos, además de otras muchas medidas más.

Todos estos aspectos son objeto también de la gestión del conocimiento, y aunque están fuertemente interrelacionados entre sí, es, a mi juicio, la cultura la que desempeña el papel más decisivo, tanto en las posibles respuestas de rechazo a la implantación, como en la creación de actitudes proactivas. Es pues preciso analizar incluso las distintas variantes de la cultura empresarial (subculturas), arraigadas en los distintos departamentos y que son responsables de generar distintos símbolos, percepciones y valoraciones, según se pertenezca a un departamento u otro, ante hechos comunes que les afectan por igual. De esta forma se podrá articular un

sistema de comunicación apropiado que suavice la implantación evitando conflictos internos y posibilitando una atmósfera general de receptividad positiva. Se hace necesario, por tanto, proceder a la adaptación entre modelos de gestión y la cultura empresarial, para la aplicación con éxito de los procesos de transferencia del conocimiento. La adaptación supone un doble movimiento: hay que incidir en ambos factores con las únicas condiciones de no superar, por un lado, los límites que marcan la frontera del conflicto y, por otro, asegurar la rentabilidad de tal adecuación en los resultados de la empresa.

Independientemente del modelo que se adopte, la innovación en la empresa requiere la existencia de una continua interacción entre *conocimiento explícito* (el que está formalmente presente en los distintos ámbitos de la organización empresarial, normalizado en un lenguaje común y, por ello potencialmente configurable para su tratamiento, distribución, y utilización flexible en la empresa) y el *conocimiento tácito* (adquirido a lo largo de la vida laboral por los trabajadores de forma individual o grupal y que, con independencia del reconocimiento y aceptación colectiva respecto de su existencia, no ha aflorado para incorporarse, mediante un proceso de objetivación y posible codificación al conocimiento explícito y por tanto a la «memoria histórica y cognitiva» de la empresa). Ninguno de estos conocimientos se encuentra en estado puro en los distintos departamentos y áreas que forman la organización empresarial.

La experiencia, que proporciona habilidades y destrezas en los trabajadores a partir del desempeño de su actividad laboral, tiene siempre su origen, en el peor de los casos, en la impartición estructurada de conocimientos iniciales explícitos; es decir, en las primeras explicaciones de cómo se hacen las cosas; pero, cuando no

existe una formación continuada basada en una actualización y mejora sistematizada del proceso enseñanza/aprendizaje en el desarrollo de tareas, es muy probable que esa experiencia continúe construyéndose de forma asistemática generando, a partir de universos simbólicos fragmentados de los utilizados comúnmente en la propia empresa, conocimientos de carácter tácito y, aunque éstos no pueden procesarse inicialmente para formar parte del fondo común, debido a su falta de sistematicidad, sí pueden utilizarse, y, de hecho, se utilizan para enriquecer el conocimiento formal de la empresa creando sinergias, en la aplicación de medidas para solucionar problemas puntuales en departamentos concretos.

Se hace evidente, de esta forma, la dependencia y mutuo enriquecimiento de ambos tipos de conocimiento, si bien la búsqueda de soluciones corporativas y planificadas para resolver problemas de carácter general, o bien, para generar innovación, requiere la transformación del conocimiento tácito en explícito. En este sentido se pueden emplear, no sólo técnicas de gran componente tecnológico, sino el propio discurso de carácter narrativo tradicional, con resultados muy positivos en los procesos de transferencia, porque cobra su máxima significación y operatividad allí donde los procesos mecanizados fracasan. En este sentido, y en lo que concierne a la impartición de clases y/o las prácticas con mentor, parece claro que la existencia del profesor y/o del mentor y las capacidades de ambos para utilizar y entender metalenguajes en situaciones «cara a cara», les sitúa en franca ventaja (al menos por ahora) respecto de los sistemas de transmisión on-line, incluidos los que soportan videoconferencia, entre otras cosas, porque al sentirse los receptores de conocimiento observados por la cámara, ésta obstaculiza la afloración de comportamientos espontáneos, y por tanto dificulta el empleo de sistemas inconscientes de señales de retroalimentación.

Pero las transferencias necesarias para efectuar la transformación deben realizarse de forma consensuada, sin poner en peligro la potencialidad creativa que presenta el conocimiento tácito, sabiendo además que se trata de un bucle sin solución de continuidad, es decir, que jamás se conseguirá hacer desaparecer este intangible a favor de un único conocimiento formal y sistemático, ya que el proceso realimentado favorece la permanente generación de nuevos conocimientos de ambos tipos, lo cual representa una fuente de enriquecimiento que debe ser aprovechado inteligentemente, en lugar de pretender convertir a la empresa en un megaproceso mecanizado de toda la información que se produce. Porque está comprobado que cuando las estructuras de comunicación en la empresa son demasiado formales, o el estilo de dirección es inapropiado, aparecen barreras para la expresión fácil y fluida de ese conocimiento tácito, con lo que la posibilidad de transformarse en conocimiento explícito, valorable y codificable, disminuye drásticamente. De ahí la necesidad de contar con equipos interdisciplinarios que cubran aspectos, no sólo de infraestructuras técnicas al servicio de los procesos mecanizados, sino, fundamentalmente, de factor humano.

La falta de reflexión y sistematización sobre lo aprendido, de forma a veces inconsciente, las carencias y barreras que representa la comunicación mal empleada, el clima laboral excesivamente tenso, la cultura organizativa caracterizada por la rigidez y la burocracia, la organización piramidal con elevados niveles y departamentos estancos, la inestabilidad en cuanto a permanencia en la organización, etcétera, dificultan la tarea de recoger, procesar y posteriormente difundir el conocimiento.

### 3.6. DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y GESTIÓN DE INFORMACIÓN

Como se indicó anteriormente, la gestión del conocimiento está basada, en parte, en la gestión de información. En este contexto es necesario diferenciar la gestión de información y la gestión del conocimiento. En el estudio realizado por De Long, Davenport y Brees, se establece que “mientras la información es definida como un flujo de mensajes, el conocimiento es la combinación de información y contexto en la medida que produce acciones.”

Por lo tanto, las características de ambos tipos de proyectos se diferencian como muestra la Tabla 3.1:

Proyectos Gestión del Conocimiento	Proyectos Gestión de Información
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Metas acentúan el valor agregado para los usuarios.</li> <li>• Apoya mejoras operacionales y la innovación.</li> <li>• Agrega valor al contenido a través de filtros, sintetizado, interpretación, resúmenes.</li> <li>• Usualmente, requiere contribuciones y feedback continuo.</li> <li>• Enfoque balanceado entre los aspectos tecnológicos y culturales.</li> <li>• Variaciones en los sistemas de entrada imposibilitan automatizar el proceso de captura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las metas acentúan la liberación y accesibilidad de la información.</li> <li>• Apoya las operaciones existentes.</li> <li>• Libera contenidos disponibles con pequeño valor agregado.</li> <li>• Enfatiza en transferencias de información en un sentido.</li> <li>• Fuerte enfoque tecnológico.</li> <li>• Asume que la captura de información puede ser automatizada.</li> </ul>

Tabla 3.1. – Diferencias entre la Gestión del Conocimiento y la Gestión de Información

Debido a que las instancias estudiadas tienen la característica común de intentar agregar valor al contenido, los autores encuentran más valioso el esfuerzo de agregación de valor, con respecto al establecer la diferencia entre información y conocimiento, y sus características de gestión.

### **3.7. DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INGENIERÍA DEL CONOCIMIENTO**

Dentro de algunos contextos de estudios, tales como la Inteligencia Artificial, el estudio lingüístico y el desarrollo de estándares de comunicación y presentación, entre otros, se ha utilizado el concepto de 'Gestión del Conocimiento' como un sinónimo de 'Ingeniería del Conocimiento'. Sin embargo, analizando el contexto de las palabras 'Gestión' e 'Ingeniería' podemos visualizar ciertas diferencias funcionales y objetivas.

El contexto del concepto 'Gestión' se emplea como "el desarrollo de diligencias conducentes al logro de un negocio"<sup>58</sup>, donde los ejercicios ejecutivos, la administración, la supervisión directiva son los objetivos normales.

Por otro lado, el concepto de 'Ingeniería' abarca la aplicación de "conocimientos y técnicas del saber científico", donde los objetivos normales se basan en la construcción e implementación de soluciones.

---

<sup>58</sup> Real Academia Española, Op. Cit.

En otras palabras, la 'Gestión del Conocimiento' establece la dirección que el proceso debe tomar, mientras que la 'Ingeniería del conocimiento' desarrolla las formas de cumplir aquella dirección.

Tal como establece Brian D. Newman, un 'Ingeniero del conocimiento' está representado por un perfil especializado en el ámbito de las Ciencias de la Computación, mientras que un 'Gestor del conocimiento' estará enmarcado en el contexto de la Toma de decisiones y la Planificación Estratégica

### **3.8. GESTIÓN DOCUMENTAL**

Cuando una organización alcanza cierto nivel de complejidad, se hace imposible retener en la mente de sus integrantes toda la información necesaria para su correcto funcionamiento. Entonces hay que recurrir a soportes ideados para almacenar y poder recuperar, cuando sea necesario, esa información: los documentos.

El concepto de documento ha sufrido una gran transformación a lo largo de los siglos. De las tabletas de arcilla mesopotámicas o los mismos muros de los edificios sagrados egipcios se pasó a los papiros, los pergaminos y posteriormente al papel. Con el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se ha llegado a la adopción de una idea de documento mucho más amplia que incluye cualquier soporte donde se represente información. Así, podemos incluir bajo el concepto de documento una hoja de papel escrito, un libro, una fotografía, una cinta de video, un DVD, un archivo creado con un procesador de textos, una

base de datos o una página web. La parte de la gestión de información que se ocupa de la organización de esos soportes es la gestión documental.

La gestión documental no es otra cosa que el tratamiento y almacenamiento informáticos de la gran cantidad de documentos que en soporte papel generan hoy en día empresas y profesionales.

Los sistemas y herramientas de gestión documental son la mejor solución a las necesidades de archivo de la empresa actual y operan en consonancia con las nuevas tecnologías desarrolladas en esta materia.

Las principales ventajas que un sistema de estas características puede proporcionar son:

**Espacio:** Permite, por la eliminación de papeles o por la ya inexistente necesidad de archivo *in situ*, destinar el espacio antes dedicado a almacenamiento de documentación a la actividad empresarial a la que se dedique.

**Tiempo:** Organizar y archivar sus documentos le suponen al año gran cantidad de horas perdidas en algo que no es propiamente su actividad. Buscar documentos que no aparecen o pedir duplicados de información suponen también en muchas ocasiones perder un valioso tiempo. La información tratada de modo informático acaba con estos inconvenientes.

**Seguridad:** Un sistema de este tipo evita de modo definitivo el extravío de información y documentos. La realización periódica de copias de seguridad

informáticas permiten duplicar sin esfuerzo y recuperar, en caso de necesidad, todos los documentos almacenados.

**Transporte y envío de documentos:** En un disco compacto se pueden almacenar más 6,000 páginas de información, lo que permite transportar sin esfuerzo grandes cantidades de información de un sitio a otro. Por otro lado, los documentos en formato digital pueden ser enviados a través de *Internet*, llegando en cuestión de minutos a su destino.

Toda su información estará accesible sólo para las personas que se desee puedan tener acceso a ella.

### **3.9. ANÁLISIS DE CASOS: IMPLEMENTACIÓN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Algunos casos de implementación de proyectos de Gestión del Conocimiento pueden ayudarnos a visualizar (en parte) la dimensión del concepto objeto de nuestro estudio. A continuación se analizará una serie de acciones realizadas por algunas grandes compañías internacionales.

#### **3.9.1. British Petroleum**

British Petroleum (BP), una de las compañías petroleras con mayor experiencia en la Gestión del conocimiento, declara que gracias a ella ha obtenido mejoras significativas en el desarrollo de sus negocios. Según Kent Greenes, responsable del programa, "el valor que puede atribuirse directamente a la Gestión del Conocimiento ronda los US\$100 millones".

La Gestión del Conocimiento en BP comenzó, informalmente, en 1994 como un programa llamado "equipo de trabajo virtual" orientado a compartir experiencias. Luego de una fuerte reestructuración, la gerencia decidió apoyar formalmente el programa. Sus objetivos son:

- Lograr que el conocimiento existente forme parte de la rutina de trabajo.
- Crear nuevo conocimiento para mejorar radicalmente el resultado de los negocios.

Bajo estas directrices, la Gestión del Conocimiento en BP se basó en un esquema de análisis simple: un ciclo de proceso de aprendizaje 'antes', 'durante' y 'después'.

Además, cuenta con una guía administrada por los empleados, tipo páginas amarillas, que contiene información de 10,000 personas. Basta consultarla para encontrar a la persona que tiene el conocimiento sobre una determinada actividad. Alrededor de 1,500 personas cuentan con tecnología de video conferencia y para compartir aplicaciones en sus escritorios.

Otra iniciativa importante ha sido el establecer "guardianes del conocimiento", quienes ayudan a cosechar el conocimiento recién creado.

Con este tipo de iniciativas apoyando, por ejemplo, la construcción de plantas petrolíferas, proyectos de perforación de pozos y producción de polietileno, entre muchas otras, se estima que se añadirán otros US\$400 millones en valor a proyectos sustentables.

Greenes explica que esos resultados son el fruto de una clara estrategia corporativa, en la que cada iniciativa de Gestión del Conocimiento apunta a la necesidad real del negocio.

### **3.9.2. Microsoft**

La aplicación de programas de Gestión del Conocimiento en Microsoft ha tenido su base en el desarrollo de una estructura de competencias. Los empleados

de esta empresa se ven enfrentados a ella para así definir las instancias de trabajo en las cuales pueden participar, es decir, desarrollo de perfiles.

Un factor interesante de resaltar es el desarrollo de un ranking de empleados basados en sus competencias, el cual está orientado a establecer un diálogo en torno a las capacidades de los empleados a través de toda la empresa. Esto ha llevado al desarrollo de un sistema de competencias on-line, el cual cuenta con una interfaz web para facilitar su acceso, y que a su vez se encuentra enlazado con recursos educativos orientados a fortalecer las capacidades requeridas.

La catalogación de competencias y habilidades tiene un enlace directo con las experiencias específicas del trabajador, por lo que es importante la constante actualización de sus capacidades.

El modelo de competencias utilizado por Microsoft se puede apreciar a continuación, en la figura 3.2:



Figura 3.2. - Modelo de Competencias Microsoft

Un ejemplo de la aplicación de este modelo se puede apreciar en la siguiente situación:

"Si Bill Gates determina que los empleados de Microsoft necesitan capacitarse en una nueva forma de conocimiento, tal como el desarrollo de aplicaciones Web, entonces él puede forzar el desarrollo de la competencia insistiendo en su presencia en todos los perfiles de trabajo", es decir, se establece como una competencia de nivel 'Habilidad básica'.

En la práctica, Microsoft es exitosa debido a que puede manejar su capital intelectual mucho mejor que muchos de sus competidores.

### **3.9.3. Hewlett Packard**

Hewlett Packard (HP) cuenta en la actualidad con algunas características organizacionales dignas de comentar: muchos de sus empleados son ingenieros con orientación técnica, quienes disfrutan de aprender y compartir su conocimiento con el resto de la organización. Además, todos los empleados participan de un programa de participación de ganancias. Sin embargo, la descentralización y diversidad es una de sus grandes características. Igualmente, en la compañía es natural que los empleados participen de una alta rotación de puestos de trabajos, lo cual ha significado algún grado de transferencia informal de conocimientos dentro de las funciones de la empresa.

Dentro de la empresa se realizaron una serie de proyectos aislados en torno a Gestionar el conocimiento (proyectos nacidos de iniciativas individuales,

orientadas a compartir las 'Mejores prácticas'), lo cual ayudó a visualizar el valor que se le estaba dando a apoyar las redes informales de conocimiento. Esto llevó a establecer un plan corporativo de homogenización de plataformas, lenguaje y objetivos en torno al conocimiento.

Desde el inicio, el objetivo de estas instancias fue fomentar el desarrollo de comunidades. Además, se fomentó la participación en estas comunidades a través de un sistema de incentivos<sup>59</sup> novedoso basado en millas de viajes disponibles a canje. Esto provocó un alto grado de participación, en conjunto con un alto grado de calidad del conocimiento registrado.

Al juntar todos estos esfuerzos en un proyecto corporativo, la orientación fue generar una red de expertos que pudieran proveer de conocimientos a toda la compañía. De hecho, el desarrollo de productos se fortaleció a través de 'links de conocimiento', lo cual significa acceso a la documentación de las 'Mejores prácticas' establecidas por los expertos, además de fortalecer el enfoque de desarrollo de productos a través de prototipos.

#### **3.9.4. Ernst & Young**

Ernst & Young (E&Y) inició su programa de Gestión del conocimiento a inicios de 1994. Desde ese entonces cuenta con un equipo de 300 personas alrededor del mundo dedicadas al tema.

---

<sup>59</sup> Para entender algunos de los factores influyentes en el comportamiento y accionar humano ver: Daniel Goleman, "La inteligencia emocional en la empresa", Ediciones Vergara, Argentina, 1999, "Lo que nos mueve", pág. 138-166.

La orientación dada por E&Y está enmarcada en 'compartir experiencias': los consultores aprovechan lo que aprenden sus pares al resolver determinado problema de un cliente, y aplican ese conocimiento a problemas similares de otros clientes. Esto ocurre claramente, por ejemplo, en la instalación de una solución SAP<sup>60</sup>.

En E&Y las 'comunidades de interés' (COIN) analizan lo aprendido y publican constantemente las cuestiones más relevantes en 'PowePacks', un contenedor de conocimiento que alberga todo lo último que un profesional debe saber para ejecutar su trabajo. Así, cuando los consultores enfrentan un problema similar pueden acelerar el proceso. Actualmente E&Y cuenta con 30 COIN en diferentes áreas.

Algunos resultados obtenidos muestran que los ingresos entre 1993 y 1998 han crecido más de un 300%, mientras que la cantidad de profesionales aumentó sólo en un 200%.

Según Ralph Poole, Director del Centro de Conocimiento de Negocios, esto demuestra el aumento en productividad y que parte del aumento "puede atribuirse a la Gestión del Conocimiento; cada vez somos más eficientes".

### **3.9.5. Dow Chemical**

Dow Chemical (Dow) inició su aventura en torno a la Gestión del Conocimiento a principios de 1993. Sus esfuerzos se centraron en el rediseño de

---

<sup>60</sup> La filosofía detrás de los productos SAP siempre ha sido compartir mejores practicas.

sus sistemas y procesos para crear mayor valor, centrados especialmente en su cartera de 29,000 patentes, la cual estaba completamente desorganizada.

Gordon Petarsh, quien lideró la iniciativa, formó un grupo de trabajo con el objeto de crear los nuevos procesos de gestión del capital intelectual. Este grupo contaba con el apoyo de la Alta Gerencia (junto con US\$3 Millones al año) para realizar su trabajo.

Antes del anuncio del gran plan para manejar el capital intelectual, el grupo decidió comenzar con las patentes (un activo con el cual mucha gente estaba familiarizada), debido a que a pesar que Dow poseía otros activos intelectuales, tales como know-how, derechos de autoría, marcas registradas y secretos de marca, establecieron que las patentes eran el área con mayor probabilidad de éxito, la que además demostraría valores obvios y les permitiría implementar rápidamente los nuevos procesos.

Los esfuerzos iniciales de Dow se centraron en identificar las patentes, determinar cuales estaban aún activas y asignar la responsabilidad financiera de estas a la unidad de negocios que pudiera hacerse cargo. A continuación se realizó una etapa de clasificación, donde cada unidad de negocio clasificó sus patentes en tres categorías: 'en uso', 'por usar' y 'sin uso'. Luego se inició la etapa de desarrollo estratégico donde se estableció como el conocimiento contribuiría en el éxito de la compañía, en el cual el grupo se enfocó en integrar la cartera de patentes con los objetivos de negocio para maximizar su valor, lo cual permitió establecer la diferencia entre la cartera necesitada para cumplir las expectativas estratégicas y la cartera actual.

Los logros en torno a esta remodelación, según Petarsh, elevó en 400% el valor de sus patentes, junto con disminuir en US\$50 millones los niveles de imposiciones y otros costos.

### **3.10. CONCLUSIONES GENERALES DEL ANÁLISIS DE CASOS**

Algunas conclusiones en torno a los casos presentados anteriormente pueden ayudarnos a visualizar el camino necesario para una implementación exitosa de la Gestión del Conocimiento:

Una alineación de las diferentes iniciativas en torno a la estrategia corporativa es primordial. Las necesidades de las variadas áreas de una organización pueden generar un sin número de iniciativas de Gestión del Conocimiento, lo cual puede generar objetivos locales distintos. Estos objetivos deben ser congruentes con el objetivo general o corporativo, con el fin de "empujar todos para el mismo lado desde diferentes puntos".

La tecnología cumple un rol estratégico como facilitador de la comunicación entre las personas. En la mayoría de estos casos la tecnología puede ser mal utilizada o sobredimensionada, por lo que es indispensable que ella se adapte al operar normal de la organización.

Claramente, una instancia de Gestión del Conocimiento puede orientarse a reforzar los aspectos competitivos de una organización. En el caso de Microsoft, quedó claro que una de sus ventajas sustentables es la capacidad almacenada en su

personal. Esto no implica que las capacidades no deban ser renovadas y reestudiadas periódicamente.

No es necesario realizar una implantación brusca de la Gestión del Conocimiento en la organización. Sólo será necesario establecer cual es la mejor oportunidad para iniciar una instancia del proyecto de Gestión del Conocimiento para verificar la efectividad de los criterios utilizados, y que ayude a visualizar los resultados obtenidos y contrastarlos con los resultados esperados. Esto claramente puede verse en el caso de Dow Chemical.

Una de las alegres paradojas que presenta la Gestión del Conocimiento es el hecho de generar ganancias/ventajas con recursos que siempre se han tenido a mano.



---

*“Cuando se sabe una cosa sostener que se sabe y cuando no se sabe admitirlo, ese es el verdadero conocimiento.”*

— Confucio

# Gestión del Conocimiento En República Dominicana

## **4.1. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA**

Este material consiste en un estudio exploratorio que se realizó en la tesis “Diagnóstico Gestión del Conocimiento en Organizaciones de República Dominicana” llevada a cabo en el marco de la Maestría Gerencia de Proyectos para la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), en el cual se determinó la situación actual de la Gestión del Conocimiento en nuestro entorno. Presentamos a continuación un resumen de los resultados obtenidos en dicha investigación.

### **4.1.1. Resultados Diagnóstico GC en República Dominicana**

#### **¿Entendimiento del Ejecutivo sobre Gestión del Conocimiento?**

- Nuestro ejecutivo entiende estar familiarizado con el término toda vez que percibe haber oído hablar, aunque de forma vaga, sobre el tema.
- Entiende que no conoce la forma de cómo lograr administrar eficaz y eficientemente el conocimiento.
- Percibe claramente el conocimiento como un nuevo factor de producción.

### **¿Tiene Intención de Incorporar la GC en su Organización?**

- Percibe que su empresa requiere implantar sistemas de Gestión del Conocimiento, pero aún no se habla de ello al interior de la organización.
- La Gestión del Conocimiento no está dentro de la agenda estratégica de la empresa.
- En nuestro ejecutivo no existe una tendencia clara a si estaría dispuesto a tomar la decisión de implantar Sistemas de Gestión del Conocimiento.

### **¿Ha Implantado Sistemas de Gestión del Conocimiento?**

- Se comprobó que en nuestras empresas no se tiene la experiencia en implementación de sistemas de Gestión del Conocimiento.
- Sólo una empresa de las entrevistadas indicó que se encuentra embarcada en un proyecto de Gestión del Conocimiento, estando este no implementado aún.
- Las empresas no están considerando la implementación de sistemas de Gestión del Conocimiento.
- No se cuenta con una guía metodológica que oriente el proceso y se percibe claramente, por parte de nuestras empresas, que sería de gran utilidad contar con este tipo de herramienta.

### **¿Qué Requieren Nuestras Empresas para Implementar Sistemas de Gestión del Conocimiento?**

- Metodologías que guíen el proceso de GC.
- Entender la lógica de negocio en que se basa la GC.
- Programas de capacitación para el personal.
- Sustentar la iniciativa de GC en la estrategia del negocio.
- Estar en contacto con empresas que ya están viviendo procesos de GC.

Es evidente que nuestro ejecutivo, intuitivamente, reconoce el valor del conocimiento para el éxito del negocio, sin embargo, no cuenta con una plataforma de conocimiento suficiente para poder administrar el conocimiento de su organización, para el diseño e implementación de sistemas de conocimiento a la medida de sus necesidades.

En general, las empresas dominicanas no inician una iniciativa de implementación de sistemas de Gestión del Conocimiento porque la consideran poco prioritaria o bien por que desconocen el tema y no poseen un manual que los guíe en el proceso.

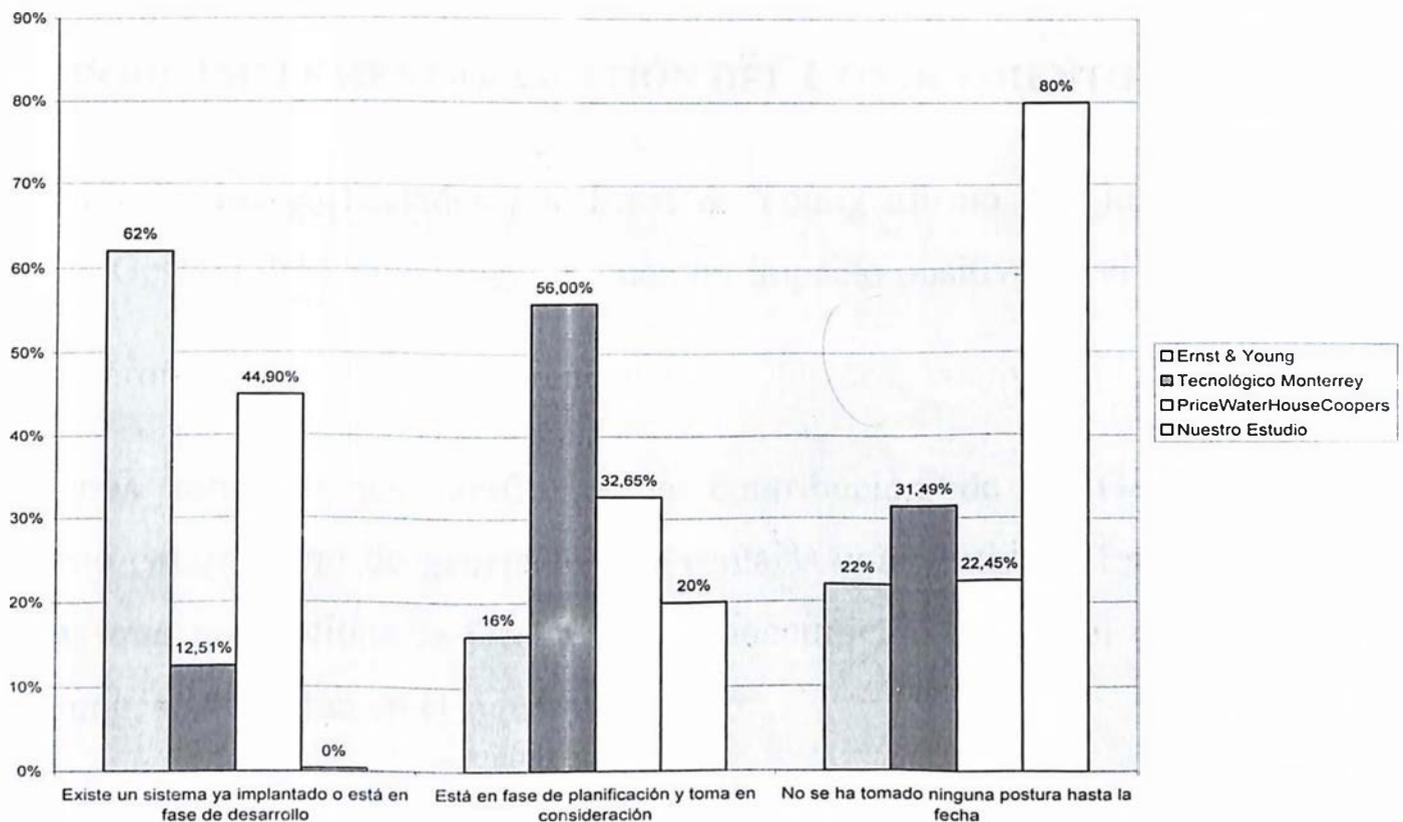
No obstante, reconocen la importancia del conocimiento al considerarlo como un nuevo factor de producción. La afirmación anterior se basa en la percepción de las empresas de que el conocimiento es cada vez más un factor que contribuye a mejorar la productividad y la competitividad de las organizaciones.

### 4.1.2. República Dominicana en el Contexto Internacional

En el estudio “Diagnóstico Gestión del Conocimiento en Organizaciones de República Dominicana” se compararon los resultados obtenidos con otros similares, de carácter internacional, realizados anteriormente y averiguaron si somos distintos a otros países. En concreto se comparó el aspecto de la proporción de empresas embarcadas en sistemas de Gestión del Conocimiento.

Se tomaron tres estudios de referencias para realizar la comparación:

- *Cap Gemini - Ernst & Young - Universidad de Navarra, “La Gestión del Conocimiento en España – 2001”. Fecha de publicación Marzo 2002.*
- *Tecnológico de Monterrey, “Administración del Conocimiento en México”. Octubre del 2001.*
- *PriceWaterHouseCoopers, “Estudio Sobre la Situación Actual y las Perspectivas de la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual”. Octubre del 2001.*



La gráfica anterior nos muestra de forma general nuestra posición dentro del entorno internacional en relación a sistemas de Gestión del Conocimiento; y la verdad es que estos resultados no son muy alentadores, considerando que no tenemos participación dentro del grupo que posee implantados sistemas de gestión del conocimiento y que se muestra una pobre iniciativa hacia implementarlos en el corto y mediano plazo.

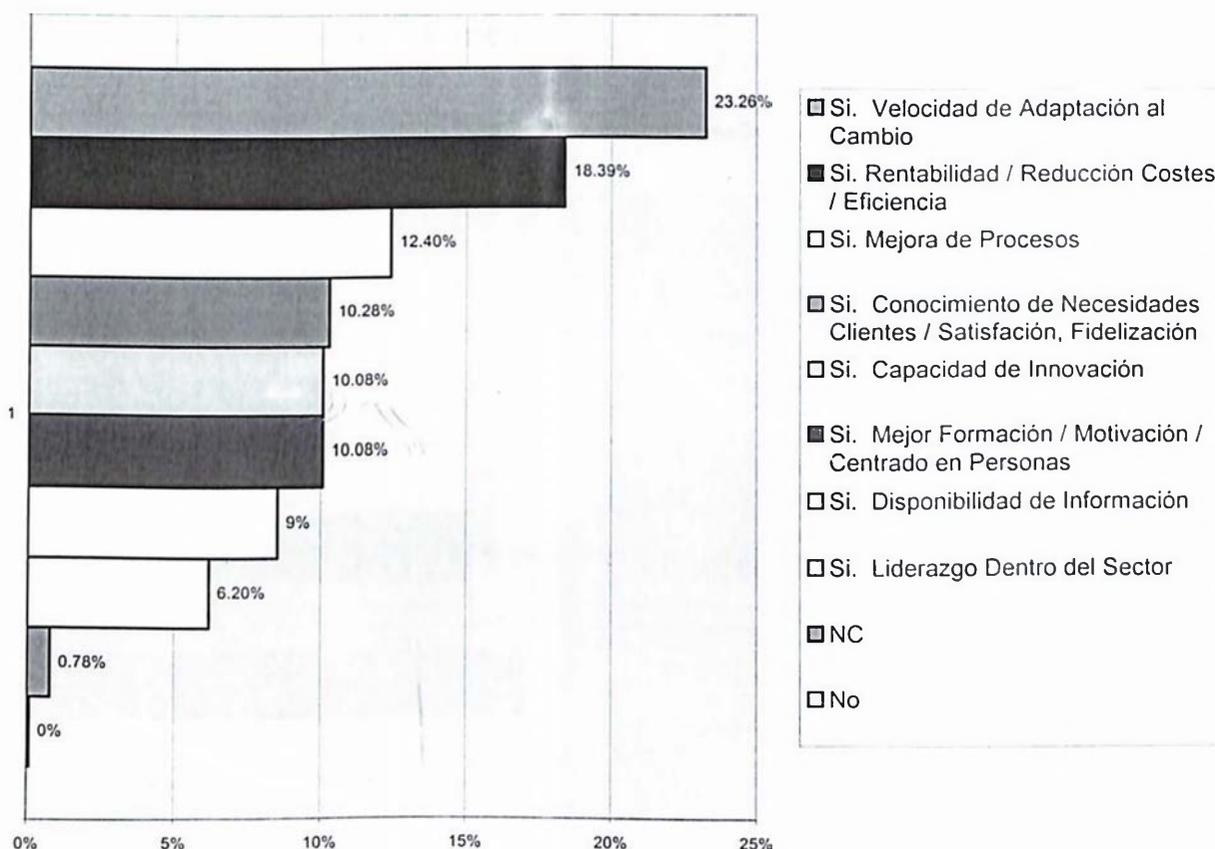
Una de las principales razones que determina este tipo de comportamiento es el desconocimiento de los beneficios concretos que aporta la implementación de este tipo de proyecto; por lo que hemos considerado oportuno presentar en la siguiente sección el análisis de estos beneficios basados en los estudios internacionales a lo que hemos hecho referencia.

## **4.2. ¿PORQUE IMPLEMENTAR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?**

Un 81% de los encuestados por Ernst & Young afirmó que los recursos invertidos en Gestión del Conocimiento tienen un impacto positivo en el desarrollo del negocio.

Los tres estudios nos confirman la contribución de la Gestión del Conocimiento como medio de generación de ventajas competitivas. Las ventajas competitivas que proporciona la Gestión del Conocimiento, según el estudio de Ernst & Young, se muestran en el siguiente gráfico:

¿ La Gestión del Conocimiento Proporciona Alguna Ventaja Competitiva?  
¿Cuáles?



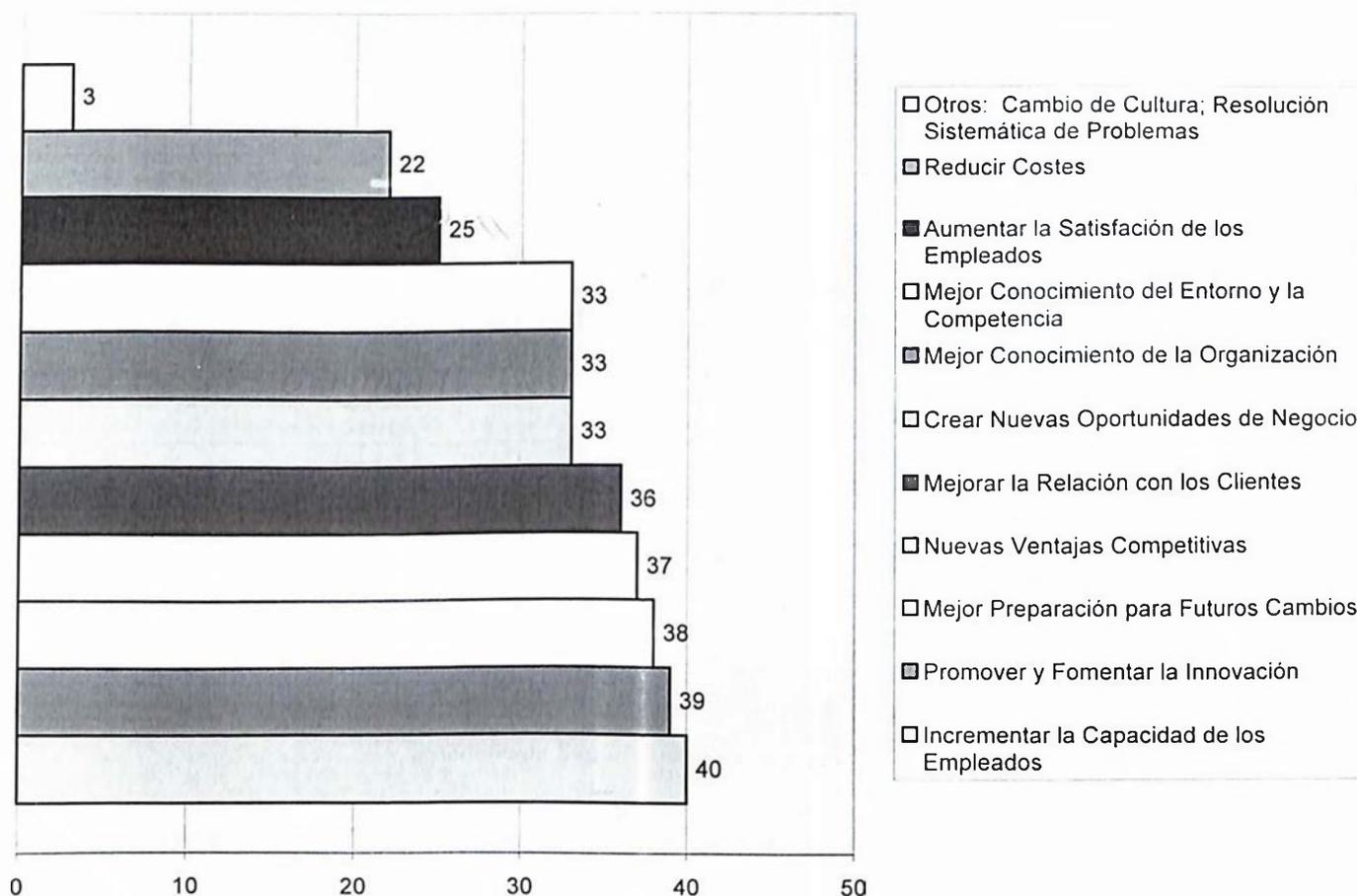
Fuente: Ernst & Young-Cap Gemini - Universidad de Navarra, "La Gestión del Conocimiento en España – 2001".  
Fecha de publicación: Marzo 2002.

Los beneficios detectados en el estudio del Tecnológico de Monterrey están asociados al incremento de la satisfacción del cliente, mejoras en la calidad y el aumento de la productividad.

Las respuestas obtenidas del estudio realizado por PriceWaterHouseCoopers apuntan a que los beneficios que las empresas obtienen al implantar un programa de gestión del conocimiento, hacen referencia, en primer lugar, a cuestiones internas de la propia organización: Incrementar la capacidad de los empleados, proveer y fomentar la innovación y obtener una mejor preparación de cara a futuros cambios.

En un segundo término, los beneficios que se obtienen hacen referencia a factores externos (nuevas ventajas competitivas, así como nuevas oportunidades de negocio, y mejora en la relación con los clientes).

Beneficios Según PriceWaterHouseCoopers



Fuente: PriceWaterHouseCoopers, "Estudio Sobre la Situación Actual y las Perspectivas de la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual". Octubre del 2001.

Podemos englobar en cuatro grupos la aportación de la gestión del conocimiento en una empresa:

- Fomento I+D y orientación hacia la innovación.
- Mayor conocimiento e información de los mercados y de los clientes.
- Valoración de las personas y el fomento de la cultura corporativa.
- Alineamiento de los procesos y sinergias con la estrategia del negocio.



---

*“El conocimiento es información  
que se ha puesto a producir.”*

– Stan Davis

# Consideraciones Sobre el Aporte

---

Hablar de implementar la gestión del conocimiento es hablar de cambiar actitudes, culturas, procesos. Dada la complejidad de desarraigar costumbres humanas en un entorno laboral, cambiar la forma de hacer las cosas es una tarea nada fácil.

Las organizaciones mundialmente de más éxito saben de la importancia del conocimiento como un recurso que genera valor. Estas organizaciones quieren y desean trabajar la gestión del conocimiento; descubrieron que ahí está el punto de diferencia: en saber administrar lo que saben.

Administrar el conocimiento involucra paciencia, evolución. El modelo propuesto es la respuesta a esa realidad de la transformación paciente y evolutiva que requiere la iniciación en el mundo de la gestión del conocimiento.

## **5.1. DESCRIPCIÓN DE LA GUÍA**

El aporte de esta investigación académica, consiste en una guía metodológica en la que se plantea, de manera sistemática, los pasos a seguir para implementar un sistema de Gestión del Conocimiento en las organizaciones.

Los proyectos de Gestión del Conocimiento son únicos, para cada organización, ya que se basan en sus recursos humanos y sus características propias; por lo tanto, el proyecto de una organización no es extrapolable a otra organización. Sin embargo, existen lineamientos generales que nos permitieron definir una guía metodológica que permita armar todo un sistema de Gestión del Conocimiento para las diferentes organizaciones.

## 5.2. ESTRUCTURA DE LA METODOLOGÍA

La Metodología, que se muestra en el siguiente capítulo, está estructurada en cinco grandes fases donde se plantea de manera clara y precisa cada una de las actividades a realizar, estas cinco grandes fases son: Organización (GC-1010), Análisis Situación Actual (GC-1020), Diseño de Estrategia (GC-1030), Implementación (GC-1040) y Auditoría (GC-1050).

Con esta arquitectura de cinco (5) fases derivada de casos estudiados y modelos probados (PMBOK, KM Framework (CWA 14924-1), “*European Guide to Good Practice in Knowledge Management. European Committee for Standardization*”, Modelo de Madurez, etc.), con una visión sistémica y aplicable a diferentes realidades organizacionales, el modelo propuesto para la implementación de la gestión del conocimiento en las organizaciones busca servir de herramienta para la incorporación de este modelo de gestión en las empresas.

Al inicio de cada fase se esquematiza gráficamente la misma, presentando su grado de actuación y los resultados esperados, además de que se define su rol dentro del proceso global de la implementación del sistema de Gestión del Conocimiento. Así mismo, cada fase está desglosada en actividades, las cuales son definidas y explicadas de manera clara, precisa y siguiendo un orden lógico y sistemático. Al final de cada fase existe una guía de productos, que no es más que una explicación detallada de los entregables y/o resultados concretos que se deben obtener al finalizar la misma.

La guía metodológica se apoya en ejemplos y esquemas que son representados en diferentes anexos referenciados adecuadamente en el transcurso del desarrollo de su contenido.

### **5.3. OBJETIVOS A LOGRAR CON LA UTILIZACIÓN DEL MODELO PROPUESTO**

Crear un sistema de Gestión del Conocimiento en una organización no es una tarea sencilla, pero si se siguen los lineamientos planteados en esta metodología, se cumplirá con el logro de los siguientes objetivos:

1. Ofrecerá el conocimiento adecuado en el momento preciso: todo el personal sabrá dónde encontrar el conocimiento de la organización accediendo a él en el contexto de su rol, con una alta disponibilidad y evitando retrasos innecesarios.
2. Aumentar la creatividad de la compañía.
3. Se amortiguará la pérdida de información debida a la rotación de personal.
4. Se distribuirán las mejores prácticas.
5. Se utilizará la experiencia pasada en la toma de decisiones futuras.
6. Se facilitará la colaboración con los expertos.

## **5.4. REQUERIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN**

Esta metodología propuesta presenta requerimientos para el marco de trabajo de su aplicación. Se debe cumplir con que:

1. Los niveles directivos apoyen la iniciativa de aplicación del modelo.
2. Todas las personas de la organización estén comunicadas acerca de la iniciativa que se llevará a cabo.
3. Todas las personas de la organización apoyen la iniciativa.
4. Exista una planificación del tiempo y costo de las actividades involucradas en el sistema, aceptada por la dirección.
5. Se debe contar con el marco teórico que acompaña la metodología y presentado íntegramente en este trabajo de investigación.

## 5.5. PRINCIPALES RIESGOS RESULTANTES DE UNA MALA IMPLEMENTACIÓN

Dependiendo de la cultura institucional de la organización adoptante, el riesgo más frecuente está dado en confiar excesivamente en la tecnología e instalar de entrada una base de datos confiando en que la gente hará sus aportes de manera espontánea, sin haber generado primero las políticas adecuadas.

Otro factor de riesgo está dado en comenzar con un sistema demasiado ambicioso, ya que compartir el conocimiento es algo antinatural. Por ello, es preferible comenzar con un proyecto piloto que permita medir con claridad los resultados en un lapso de un año.

Por último, el mayor peligro consiste en insular el sistema, convertirlo en dominio de unos pocos “iluminados” y no involucrar a toda la organización en él. Para ello, la participación activa de la gerencia y el ejercicio del liderazgo constituyen elementos fundamentales de éxito.

**Nota Al Margen:** El capítulo siguiente (y sólo ese capítulo) lleva una nomenclatura de numeración de páginas diferente a la utilizada hasta el momento, por tratarse del aporte, el cual consiste en una guía para la implementación de Gestión del Conocimiento, enumeramos las páginas con la siguiente nomenclatura: **GC-1099.99** donde: 1099 sería 1010, 1020, 1030, 1040 o 1050 dependiendo de la fase a tratarse dentro de la guía; el 99 final es un número secuencial dentro de cada fase. Esto permite tratar de forma independiente a la guía, en caso de requerirse.



---

*“No basta adquirir sabiduría,  
es preciso además saber usarla.”*

– Cicerón

# APORTE: Metodología para la Implementación de Gestión del Conocimiento

---



## ÍNDICE METODOLOGÍA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

### FASE I

#### **1. ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO**

1.1. ETAPAS DE ESTA FASE.....	I
1.2. REQUISITOS Y PUNTOS CRÍTICOS.....	I
1.3. ESQUEMA GRÁFICO DE LA FASE.....	GC-1010.1
1.4. DEFINICIÓN DE LA FASE.....	GC-1010.2
1.5. ACTIVIDADES.....	GC-1010.3
1.5.1. Definir Responsable del Proyecto.....	GC-1010.4
1.5.2. Creación Equipo del Conocimiento.....	GC-1010.10
1.5.3. Definir Programa de Trabajo.....	GC-1010.13
1.5.4. Definir Mecanismos de Control.....	GC-1010.14
1.5.5. Preparación Cambio Cultural Organizacional.....	GC-1010.16
1.6. GUÍA DE PRODUCTOS.....	GC-1010.19
1.6.1. Organigrama.....	GC-1010.20
1.6.2. Funciones y Perfiles.....	GC-1010.22
1.6.3. Programa de Trabajo.....	GC-1010.27
1.6.4. Estrategia Cambio Cultural.....	GC-1010.30

### FASE II

#### **2. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL**

2.1. ETAPAS DE ESTA FASE.....	II
2.2. REQUISITOS Y PUNTOS CRÍTICOS.....	II
2.3. ESQUEMA GRÁFICO DE LA FASE.....	GC-1020.1
2.4. DEFINICIÓN DE LA FASE.....	GC-1020.2
2.5. ACTIVIDADES.....	GC-1020.3
2.5.1. Realizar Diagnóstico del Cambio.....	GC-1020.4

2.5.2. Identificar – Analizar los Procesos y Tecnologías .....	GC-1020.9
2.5.3. Identificar Empleados que Producen Conocimientos .....	GC-1020.11
2.5.4. Identificación de las Competencias Esenciales .....	GC-1020.15
2.5.5. Medir el Capital Intelectual .....	GC-1020.17
2.5.6. Definir Mapa del Conocimiento Actual .....	GC-1020.26
2.6. GUÍA DE PRODUCTOS .....	GC-1020.32
2.6.1. Análisis Situación Actual .....	GC-1020.33
2.6.2. Diagnóstico del Cambio .....	GC-1020.38

### **FASE III**

#### **3. DISEÑO DE ESTRATEGIA**

3.1. ETAPAS DE ESTA FASE .....	III
3.2. REQUISITOS Y PUNTOS CRÍTICOS .....	III
3.3. ESQUEMA GRÁFICO DE LA FASE .....	GC-1030.1
3.4. DEFINICIÓN DE LA FASE .....	GC-1030.2
3.5. ACTIVIDADES .....	GC-1030.3
3.5.1. Identificación Proyectos y Acciones Concretas .....	GC-1030.4
3.5.2. Construcción Bloques Funcionales .....	GC-1030.10
3.5.3. Definir Arquitectura del Sistema .....	GC-1030.11
3.5.4. Definición de Estrategia .....	GC-1030.16
3.5.5. Selección Herramientas Adecuadas .....	GC-1030.26
3.5.6. Diseñar Acciones de Apoyo a la Implementación .....	GC-1030.37
3.6. GUÍA DE PRODUCTOS .....	GC-1030.39
3.6.1. Plan Director de Implantación .....	GC-1030.40
3.6.2. Diseño Funcional del Sistema .....	GC-1030.41
3.6.3. Definición del Proyecto Piloto .....	GC-1030.44
3.6.4. Informe de Pre-Implantación .....	GC-1030.46

### **FASE IV**

#### **4. IMPLEMENTACIÓN**

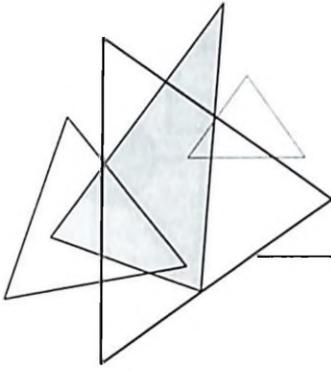
4.1. ETAPAS DE ESTA FASE .....	IV
4.2. REQUISITOS Y PUNTOS CRÍTICOS .....	IV
4.3. ESQUEMA GRÁFICO DE LA FASE .....	GC-1040.1
4.4. DEFINICIÓN DE LA FASE .....	GC-1040.2

4.5. ACTIVIDADES.....	GC-1040.3
4.5.1. Toma de Decisiones.....	GC-1040.4
4.5.2. Crear Entorno Favorable a la Implantación.....	GC-1040.6
4.5.3. Reajustar Estructura Organizacional.....	GC-1040.8
4.5.4. Desarrollar Planes de Comunicación y Formación.....	GC-1040.9
4.5.5. Puesta en Marcha Proyecto Piloto.....	GC-1040.17
4.5.6. Revisión Periódica del Plan de Implantación.....	GC-1040.19
4.5.7. Implantación de Controles.....	GC-1040.20
4.6. GUÍA DE PRODUCTOS.....	GC-1040.22
4.6.1. Plan de Comunicación.....	GC-1040.23
4.6.2. Plan de Formación.....	GC-1040.25
4.6.3. Normativas y Procedimientos del Sistema.....	GC-1040.26
4.6.4. Material de Formación.....	GC-1040.32

## **FASE V**

### **5. AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN**

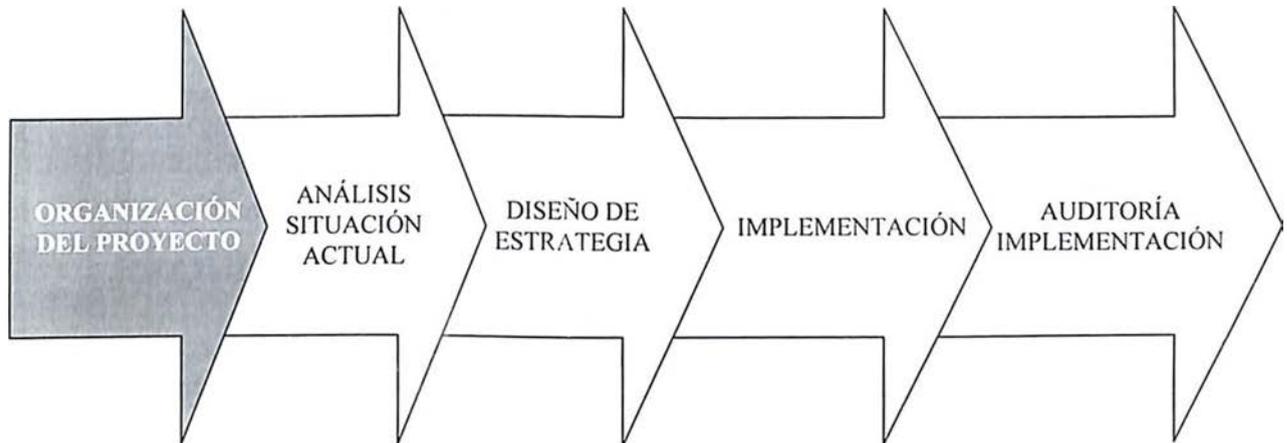
5.1. ETAPAS DE ESTA FASE.....	V
5.2. REQUISITOS Y PUNTOS CRÍTICOS.....	V
5.3. ESQUEMA GRÁFICO DE LA FASE.....	GC-1050.1
5.4. DEFINICIÓN DE LA FASE.....	GC-1050.2
5.5. ACTIVIDADES.....	GC-1050.3
5.5.1. Definición de Indicadores.....	GC-1050.4
5.5.2. Medir y Evaluar el Conocimiento.....	GC-1050.9
5.5.3. Identificar Problemas en la Evaluación.....	GC-1050.11
5.5.4. Elaboración Reportes y Análisis de Resultados.....	GC-1050.14
5.5.5. Interpretación Resultados y Conclusiones.....	GC-1050.16
5.5.6. Pruebas Comparativas Estratégicas.....	GC-1050.18
5.6. GUÍA DE PRODUCTOS.....	GC-1050.20
5.6.1. Cuestionario de Evaluación.....	GC-1050.21
5.6.2. Autodiagnóstico de Gestión del Conocimiento.....	GC-1050.24
5.6.3. Evaluación Iniciativa Gestión del Conocimiento.....	GC-1050.27
5.6.4. Integración de los Resultados al Trabajo Diario.....	GC-1050.31



## Metodología para la Implementación de la GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

### FASES DEL MODELO



## FASE I: ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

### ETAPAS DE ESTA FASE

- ✓ DEFINIR RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
- ✓ CREACIÓN EQUIPO DEL CONOCIMIENTO
- ✓ DEFINIR EL PROGRAMA DE TRABAJO
- ✓ DEFINIR LOS MECANISMOS DE CONTROL DEL PROYECTO
- ✓ PREPARACIÓN CAMBIO CULTURAL DE LA ORGANIZACIÓN

### REQUISITOS Y PUNTOS CRÍTICOS

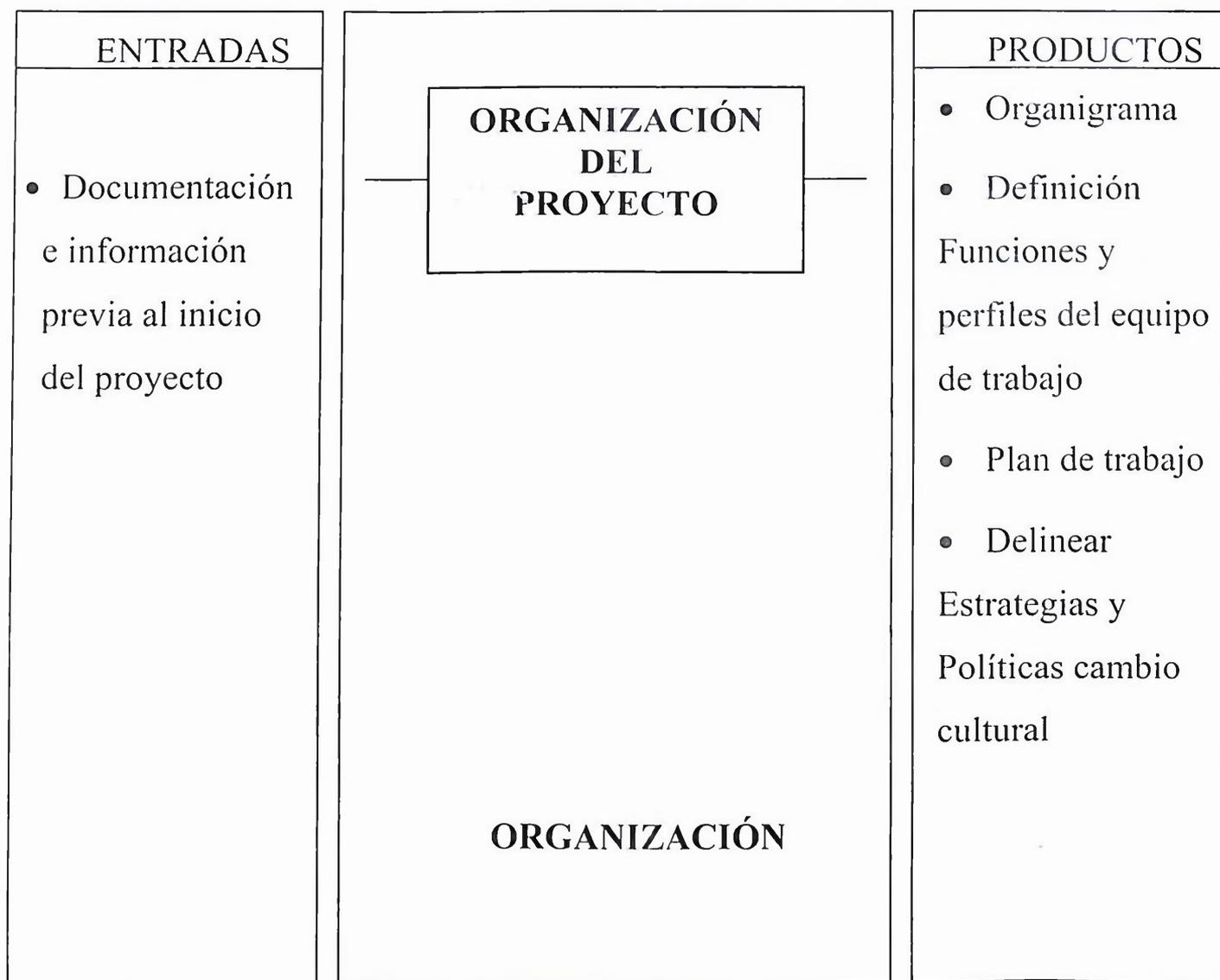
- ✓ ESTABLECIMIENTO DEL EQUIPO QUE PARTICIPARÁ EN CADA FASE, INDICANDO PERFILES DE CADA UNO DE ELLOS.
- ✓ DETERMINACIÓN DE LAS TAREAS NECESARIAS PARA LA EJECUCIÓN DE CADA FASE, PLANIFICACIÓN DE LAS MISMAS, ASIGNACIÓN DE RECURSOS.
- ✓ IDENTIFICACIÓN DE ESTÁNDARES A APLICAR Y PRODUCTOS A OBTENER.
- ✓ DEFINICIÓN DEL GESTOR DEL CONOCIMIENTO

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

## 1.3. ESQUEMA GRÁFICO DE LA FASE



### 1.4. DEFINICIÓN DE LA FASE

En esta etapa ofrecemos los pilares para dar inicio a la implementación de la Gestión del Conocimiento en su empresa. Se especificarán las actividades relevantes que se deben llevar a cabo para definir y poder organizar el equipo de trabajo para la Gestión del Conocimiento dentro de la estructura de la empresa, así como también se especifican actividades colaterales para ir definiendo la cultura organizacional orientada hacia el conocimiento.

En esta etapa se realizará la organización de la Gestión del Conocimiento dentro de la definición operativa del proyecto.

Se definirán los roles y perfiles tanto del responsable del proyecto como la de los diferentes equipos de trabajo, se establecerán las aptitudes y capacidades de los empleados, necesarias para formar parte de este equipo, y se detallarán las funciones a realizar por cada equipo.

## 1.5. ACTIVIDADES

Esta fase está compuesta por diferentes actividades, las cuales son:

- **Definir Responsable del Proyecto**
- **Creación Equipo del Conocimiento**
- **Definir Programa de Trabajo**
- **Definir Mecanismos de Control**
- **Preparación Cambio Cultural Organizacional**

### 1.5.1. Definir Responsable del Proyecto

La Gestión del Conocimiento requiere de una gerencia de conocimientos cuya principal meta sea gestionar conocimiento organizacional. Si bien la organización entera debe ser involucrada en el proceso sinérgico de la Gestión del Conocimiento, la generación de políticas, estrategias y tácticas es función de la gerencia.

El Gestor del Conocimiento es el encargado de crear una infraestructura de Gestión del Conocimiento, liderarla y de construir una cultura del conocimiento. Sus principales preguntas son: ¿Qué información necesitamos reunir? y ¿qué clase de conocimiento es la clave de la competitividad de la empresa?. Si no tenemos ese conocimiento crítico: ¿Dónde lo podemos obtener? y ¿cómo construimos una cultura organizativa donde el conocimiento se comparta?.

#### **Las Competencias del Gestor de Conocimiento**

El Gestor del Conocimiento tiene que tener la virtud o capacidad de conocer profundamente la organización y comprender la combinación de habilidades y técnicas necesarias para crear, almacenar y usar conocimiento.

¿Qué competencias debe reunir?

Identificar y definir los roles genéricos que crean y mantienen la cultura del conocimiento. Definir las competencias para cubrir esos roles.

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

Identificar las principales competencias que son necesarias para crear conocimiento, flujos, compartición y uso.

Cuatro Competencias Críticas: Liderazgo, consultor, tecnólogo y gestor.

Dos de liderazgo. (Liderazgo y Consultor)

## **Liderazgo:**

- Capacidad de iniciativa empresarial.
- Entusiasmado con crear cosas.
- Muy motivado.
- Constructor de nuevas actividades.
- Conscientes de los riesgos que asume.
- Capacidad para superar barreras.
- Estratega, capaz de comprender las implicaciones del uso de la GC para transformar la organización.
- Visionario, creativo e innovador.
- Capaz de comprender la visión general, conocimiento del negocio, pero también de trasladarla a la práctica.
- Buen comunicador.

## **Consultor**

- Escucha las propuestas de otros, las asimila y las aplica.
- Genera ideas adaptadas a necesidades.
- Gestor de relaciones.
- Habilidad para presentar ideas y productos.
- Gestor de proyectos.

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

- Capacidad organizativa.
- Sólo puede actuar a través de la influencia, la persuasión y la demostración.
- Capacidad de interpretación del deseo del cambio y cooperación con otras iniciativas de cambio.

Dos de dirección (Tecnólogo y gestor, competencias de diseño)

## **Como tecnólogo**

- Sabe qué TI pueden contribuir a capturar, almacenar, explotar y difundir conocimiento
- Capaz de evaluar esas herramientas
- En colaboración con el director de TI
- Con capacidad de implantar intranets y directorios de conocimiento

## **Como gestor de conocimiento tácito y explícito**

- Creación de entornos de sociabilidad que estimulen las conversaciones, estructuradas o casuales.
- Organización de eventos y procesos que fomenten la creación y el intercambio de conocimiento.
- Influencia para establecer contactos verticales y horizontales y mantener relaciones complejas.
- Diseñador de ambientes.
- Articulación de comunidades de aprendizaje.
- Promotor de programas de formación.
- Gestor de información: buscar, evaluar y gestionar información.

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

## Competencias Cognitivas

### **Solución de problemas:**

- Es una persona que no se bloquea ante los problemas.
- Busca distintos caminos para llegar a la solución.
- No se amedrenta fácilmente ante las dificultades, mas bien busca la solución aunque requiera un cierto grado de conflicto.

### **Pensamiento crítico:**

- Siempre busca la forma de hacer lo mejor.

### **Formulación de preguntas pertinentes:**

- A la hora de enfrentarse a una tarea nueva o captar información necesaria realiza las preguntas claves que le permitan realizar la tarea con eficacia y/o eficiencia.

### **Búsqueda de información relevante:**

- Busca eficientemente información en las fuentes de información más relevantes.

### **Realización de juicios informados:**

- Aplica criterio cuando realiza un juicio y deja poco margen a la improvisación.
- Profundiza en el porqué de las cosas y no se deja llevar únicamente por las apariencias externas.

### **Uso eficiente de la información y análisis de datos:**

- Sabe sacar conclusiones de la información que se le proporciona.
- Da importancia a la información que se le da.
- Realización de observaciones.
- Sabe realizar observaciones que aportan valor al desarrollo de los proyectos y/o tareas.
- Respecto a la invención y creación.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

- Tiene capacidad de aprovechar el trabajo realizado por otros para su propio trabajo.
- Capacidad de inventiva para buscar nuevas formas de hacer las cosas.
- Espíritu abierto a la creatividad.

### **Presentaciones de forma eficiente (oral y escrito):**

- Estructura la información de forma que su interlocutor le pueda comprender.
- Busca la mejor forma de ordenar sus ideas.
- Le da valor a la exposición de sus conocimientos por escrito.

### Competencias Metacognitivas

#### **Autorreflexión:**

- Que le lleve a buscar siempre la forma de poder hacerlo mejor.

#### **Atribución de los errores:**

- Saber discernir la causa de los errores.

### Competencias Sociales

#### **Persuasión:**

- Habilidad de comunicación para persuadir a los demás.

#### **Trabajar cooperativamente:**

- Discerniendo el fin común como más importante que el fin individual.
- Capaz de ayudar a los demás.
- Proactivo en buscar formas sobre como ayudar a los demás.

#### **Persuasión:**

- Habilidad de comunicación para persuadir a los demás.

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

## Trabajar cooperativamente:

- Discerniendo el fin común como más importante que el fin individual.
- Capaz de ayudar a los demás.
- Proactivo en buscar formas sobre como ayudar a los demás.

## Factores Claves del Gestor de Conocimiento

- Dirigir activamente el proyecto (liderazgo e integridad total); capacidad de tomar decisiones.
- Planificar y convocar reuniones periódicas.
- Tener habilidades políticas: Influenciar y motivar a personas de diferentes orígenes (departamentos, áreas y empresas) y que muchas veces son altos directivos de la empresa.
- Disponer de valor para dirigir el proyecto mediante valores.
- Gran parte de la clave del éxito de un proyecto es realizar una buena gestión, teniendo su gestor unas cualidades donde el principal peso recae en aspectos humanos y no técnicos.

### *CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO*

*Un nuevo medio en el que se crea, comparte, usa conocimiento e información requiere nuevos roles, competencias y responsabilidades.*

### 1.5.2. Creación Equipo del Conocimiento

La implementación de la Gestión del Conocimiento requiere un equipo formado por personal de diferentes departamentos de la empresa y por un responsable con un amplio conocimiento de la organización. Para conformar este equipo es necesario detectar diversos perfiles:

- *El Equipo Corporativo de Gestión del Conocimiento.* Suele ser un pequeño equipo dedicado a coordinar y evangelizar los principios de la Gestión del Conocimiento. Son responsables de diseñar, pilotear e implementar el sistema. Se suele reunir con mucha frecuencia en la etapa de desarrollo inicial para coordinar las acciones. Luego lo hace cinco o seis veces al año.
  
- *Los Gestores de Contenido.* Se encargan de capturar y clasificar el conocimiento, evitando la contaminación con información no procedente. Asimismo, también se encargan de auditar, poblar, recuperar y usar el conocimiento para crear valor en la organización. Los conocimientos que deben presentar estos gestores son los siguientes:
  - Deben ser expertos en la tecnología que manejan para poder entrenar al resto de participantes.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

- Deben ser clasificadores y bibliotecarios de la información según las necesidades de la comunidad.
  - Deberán guiar al resto de miembros de la organización a encontrar el conocimiento en fuentes externas.
  - Deben ser exploradores del conocimiento
  - Deben ser specificadores, buscando siempre nuevas necesidades de los usuarios.
  - Serán analistas, añadiendo valor a la información, creando un contexto para el entendimiento y buscando patrones que conduzcan a nuevas áreas de interés.
  - Deberán atraer la atención de los participantes para que asimilen lo que han aprendido.
- 
- *Los Editores del Conocimiento.* Son los expertos de la organización que generan valor, convirtiendo la información en productos y servicios. Los trabajadores del conocimiento se organizaran en comunidades, de forma que gracias a ello la compartición del conocimiento fomente la creación de nuevas ideas. Es fundamental la participación de estas comunidades y expertos en el proyecto, y lo más importante, que estos expertos sean los reconocidos de algún modo por todos los miembros de la organización y no impuestos de una manera arbitraria. De la calidad de su trabajo dependerá, en gran medida, el éxito del proyecto.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

- *Agentes de Cambio Cultural.* Es un equipo de personas destinadas a divulgar la cultura de compartición del conocimiento, diseñar políticas y estrategias para incentivar a los miembros de la organización a adquirir nuevos hábitos orientados en este sentido. Este equipo tiene que estar formado por personas que conozcan muy bien la organización, que conozcan las relaciones formales e informales que se presentan en la misma.

### **CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO**

*En Gestión del Conocimiento es importante la habilidad de un ejecutivo para liderar especialistas y no especialistas y sintetizar las diferentes áreas de conocimiento de la empresa, para ser productiva a la organización. En síntesis hacer participar a todos, porque todos tienen algo que aportar.*

### 1.5.3. Definir Programa de Trabajo

Se debe definir el programa de trabajo teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Asignar recursos necesarios (humanos y materiales) para realizar las actividades necesarias que desarrollará Gestión del Conocimiento.
- Estimar costes de la unidad.
- Organizar y planificar la unidad de Gestión del Conocimiento.
  - Confirmar los objetivos y alcance de Gestión del Conocimiento.
  - Definir el organigrama de Gestión del Conocimiento.
  - Asignar funciones genéricas de Gestión del Conocimiento.
  - Coordinar actividades con otros equipos.
  - Definir el plan de trabajo y el calendario.
  - Definir las herramientas a utilizar.
  - Definir estándares.

⇒ Establecer el programa de formación del equipo (en caso de ser necesario).

#### **CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO**

*En una organización, la mejora de plazos, costes y calidad está presente en la cadena de valor a través del tratamiento eficiente de la información, ya que la disponibilidad de determinada información influye de forma directa al modo en cómo se desarrolla el trabajo dentro de ésta.*

### 1.5.4. Definir Mecanismos de Control

Para la implementación de la Gestión del Conocimiento se requiere el establecimiento de unos procedimientos estrictos de seguimiento y control que faciliten la gestión de los recursos y aseguren la calidad y puntualidad de los diferentes productos a obtener.

Los niveles básicos de control son:

**Procedimientos de Administración y Control**, que facilitarán el seguimiento de las diversas tareas del Proyecto mediante:

- Planes de acción quincenales y posterior control de los mismos.
- Control de horas por tareas y personas, que permitan detectar desviaciones sobre la planificación prevista, posibilitando la toma de decisiones y/o acciones correctivas.
- Informes de progreso mensuales, que constituirán el análisis mensual del grado de avance de cada tarea, y del esfuerzo dedicado a las mismas, que se presentarán a la Dirección del Proyecto.

**Reuniones del Comité de Dirección.** Se basarán en el Informe de Progreso, que presenta la situación individual y conjunta de todas las tareas en marcha. En aquellas reuniones que coincidan con la finalización de productos, se presentarán éstos en el Comité, para su revisión y aprobación.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

Se deben definir, además, los procedimientos de control económico y administrativo:

- Establecer la frecuencia de los informes de avance y control económico.
- Determinar los indicadores de calidad que serán reflejados en el informe.
- Establecer la frecuencia de las reuniones de seguimiento de avances del proyecto.
- Definir los mecanismos de monitoreo de las tareas asignadas.
- Establecimiento de los estándares de calidad de los informes y de los productos a obtener en cada fase.
- Establecer los procedimientos necesarios para la aprobación de los productos y el punto de aceptación para dar por finalizada una etapa y dar pie al inicio de la siguiente dentro la metodología de implantación del sistema de Gestión del Conocimiento.

### ***CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO***

*La motivación dentro de una organización es esencial para el aprovechamiento del capital intangible en la empresa. Retener y potenciar este capital intelectual es básico como una variable de éxito en la organización. Convirtiéndose así en una herramienta más de la estrategia empresarial que se asuma.*

### 1.5.5. Preparación Cambio Cultural Organizacional

La implementación de la gestión del conocimiento implica un cambio en la cultura jerarquizada hacia la cultura de la colaboración y la compartición del conocimiento, ya que el fundamento básico de este proceso es el intercambio de un bien tanpreciado en el entorno empresarial como es el conocimiento. Estos cambios conllevan desde un nuevo diseño de los valores organizativos hasta la implantación de incentivos por la consecución de objetivos comunes a un grupo, la valoración del rendimiento por los esfuerzos que se han llevado a cabo en cuanto a cooperación y la compartición del conocimiento.

No mucha gente está acostumbrada a trabajar en un ambiente en el que compartir conocimientos es fundamental en el trabajo del día a día. De hecho, la cultura de la empresa que practique esta regla será muy diferente a la cultura de una organización jerárquica.

Para darle una visión más detallada de la transformación que debe realizar le presentamos, en la siguiente tabla, un resumen de las principales diferencias entre la cultura de una empresa tradicional y la nueva cultura de Gestión del Conocimiento.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

<b>Cultura En Empresa Tradicional</b>	<b>Cultura Compartición Del Conocimiento</b>
<i>Imposición del Control</i>	<i>Autogestión</i>
<i>Líderes Impuestos</i>	<i>Líderes Naturales</i>
<i>Órdenes y Control</i>	<i>Consulta</i>
<i>Descripción Formal del Trabajo</i>	<i>Trabajos Escasamente Definidos</i>
<i>Comunicaciones Verticales</i>	<i>Interacciones Laterales</i>
<i>Centralización</i>	<i>Distribución</i>
<i>Estructura Departamental</i>	<i>Extensión de Fronteras</i>
<i>Visión Hacia el Interior</i>	<i>Visión Hacia Fuera de la Organización</i>
<i>Orden</i>	<i>Tolerancia a la Ambigüedad</i>
<i>Conformidad</i>	<i>Valoración de Diferencias</i>
<i>Poder del Conocimiento Personal</i>	<i>Poder del Conocimiento Compartido</i>

Tabla GC-1010.1. Comparación Cultura Tradicional y Cultura del Conocimiento

La cultura de la compartición del conocimiento se basa, pues, en los individuos, en los grupos y en las organizaciones, trabajando juntos en equipos gracias a un propósito común, involucrando siempre a las personas adecuadas y uniéndolas de muchas maneras, creando así una matriz de dirección.

El cambio cultural no es fácil y rápido, por el contrario es difícil y lento, para lograrlo se necesitan establecer canales y medios formales de compartición del conocimiento que permitan construir un ambiente favorable a través de los procesos de comunicación y se debe establecer claramente una política de

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

incentivos y reconocimientos a favor de los miembros de la organización, que los estimule a compartir sus conocimientos.

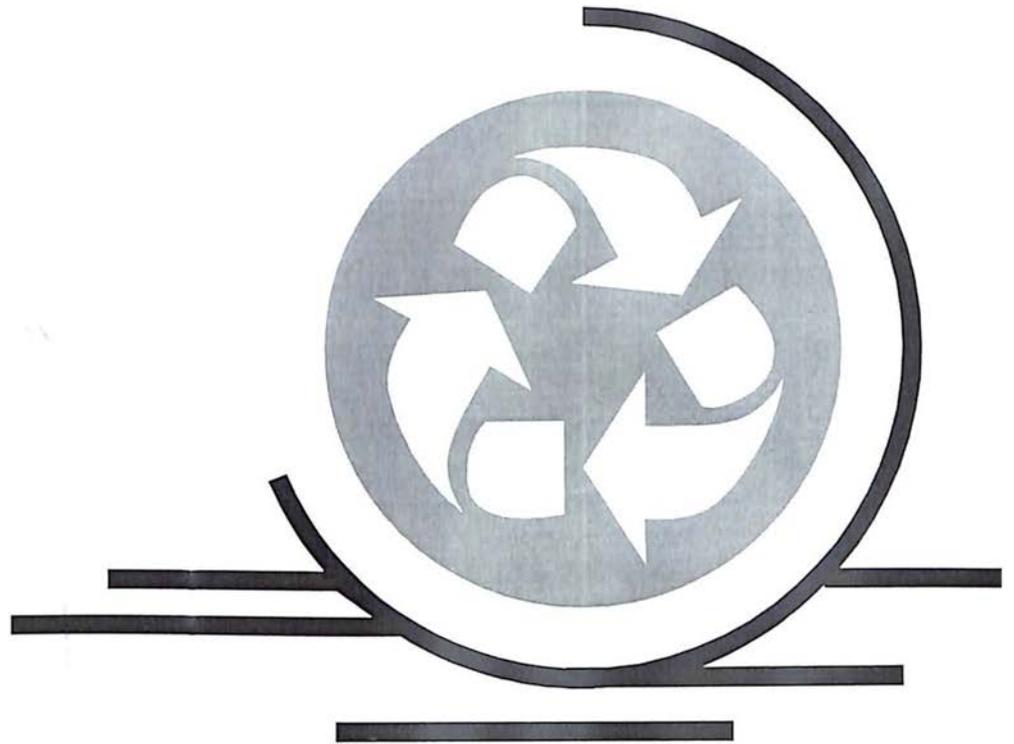
Los directores no pueden obligar a los trabajadores con conocimientos a ser más productivos. De hecho la mayoría de las veces el conocimiento esta encerrado en departamentos, unidades de negocio y especialmente, en grupos de trabajo, con intereses específicos. En muchos casos este conocimiento es protegido fieramente no sólo de los competidores sino también de los colegas que se encuentran en otras partes del negocio. De esta forma se crean muchas islas de conocimiento.

Los grupos de trabajo con intereses específicos pueden encontrarse en cualquier parte de la organización y la mayoría de la gente pertenece a más de uno.

### ***CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO***

*La Gestión del Conocimiento conlleva necesariamente un cambio de cultura, tanto en el propio seno de las organizaciones y de las personas, como de las propias estructuras del sistema económico y de mercado. Afrontar este cambio adecuadamente exige innovación, aprendizaje y adaptación a nuevos mercados.*

# GUÍA DE PRODUCTOS



- 1.- ORGANIGRAMA
- 2.- FUNCIONES Y PERFILES
- 3.- PROGRAMA DE TRABAJO
- 4.- ESTRATEGIA CAMBIO CULTURAL

---

## 1.6.1. Organigrama

---

Para el seguimiento de las actuaciones en la implantación de la Gestión del Conocimiento, así como para que la empresa le fije y guíe en las directrices del proyecto, se articula un comité de dirección integrado tanto por personal de la alta dirección, como por miembros del equipo de Gestión del Conocimiento.

Del mismo modo, el equipo de Gestión del Conocimiento debe establecer un organismo de control (Control de Calidad), el cual asegurará la calidad de las actuaciones llevadas a cabo por el proyecto.

El proyecto debe contemplar dos unidades de apoyo: Gestión del Cambio e Infraestructura Tecnológica. Dichas unidades actúan como soporte a la implantación del sistema de Gestión del Conocimiento. La Gestión del Cambio contempla un conjunto de acciones necesarias para asegurar el éxito de la implantación del sistema, como son la revisión del modelo organizativo y la evaluación de funciones que se verán afectadas por la implantación del sistema. Así como la revisión de las normas y procedimientos a efectos de detectar cuales cambiarán por la implantación del sistema.

El equipo de Infraestructura Tecnológica tendrá a su cargo la adecuación y seguimiento de toda la actividad relacionada con el soporte técnico y adecuación de los requerimientos técnicos necesarios para garantizar la implantación de los sistemas de información contemplados dentro del proyecto. Asimismo el

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO GUÍA DE PRODUCTOS

seguimiento de un conjunto de acciones a corto y mediano plazo, necesarias para establecer la red de comunicaciones requerida por los sistemas y la operación de la empresa.

\* El número de personas por equipo dependerá de cada empresa en particular, atendiendo a su tamaño, sector, mercado, etc.

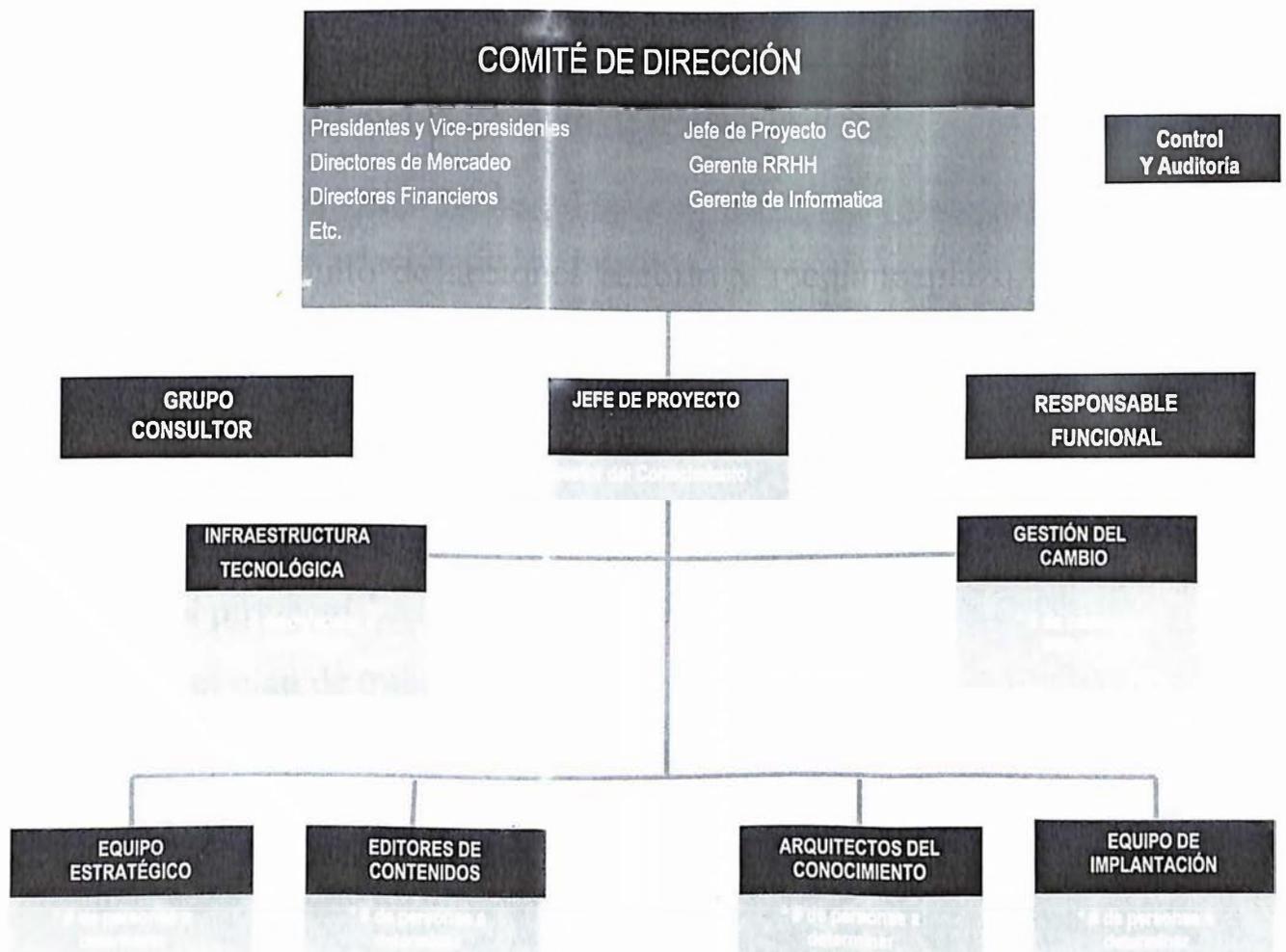


Figura GC-1020.1. Organigrama Tipo para un Proyecto de Gestión del Conocimiento

## 1.6.2. Funciones y Perfiles

---

### Comité de Dirección

- Definir los objetivos generales del proyecto.
- Supervisar la marcha del proyecto garantizando que se cumplan los objetivos y el alcance del proyecto.
- Coordinar y proveer los recursos humanos y materiales que afecten a las diferentes áreas de la empresa.
- Realizar seguimiento global del plan de trabajo.
- Aprobar productos.
- Aprobar cualquier variación de los mismos.
- Aprobar las variaciones que se hagan a la planificación a alto nivel del proyecto (medios empleados y plazos).

### Jefe de Proyecto (Gestor del Conocimiento)

- Organizar el proyecto.
- Desarrollar el plan de trabajo.
- Planificar la formación del equipo de trabajo.
- Controlar el proyecto.
- Participar en el comité de dirección.
- Transmitir las directrices del comité de dirección.
- Proponer la participación de expertos.
- Dirigir todas las tareas de carácter administrativo.
- Convocar periódicamente al comité de dirección.

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO      GUÍA DE PRODUCTOS

- Elaborar y distribuir las actas de reuniones.
- Elaborar y presentar informes periódicos.
- Asegurar metodología de administración del proyecto.
- Realizar la planificación detallada del proyecto.
- Supervisar, controlar y coordinar el trabajo de sus equipos.
- Responsabilizarse de la ejecución de las tareas realizadas por el equipo.
- Realizar los informes de seguimiento de su proyecto.
- Transmitir las incidencias acaecidas al comité de dirección.

## **Grupo Consultor**

- Integrado por personal experto y con capacidad de decisión en las unidades afectadas de la empresa. Serán los asesores del equipo del proyecto en cuestiones organizativas y de negocio. Sus principales funciones son:
  - Asesorar al comité de dirección en el ejercicio de sus funciones.
  - Prestar apoyo al desarrollo del proyecto, a petición del comité de dirección y en coordinación con los coordinadores del proyecto.

## **Responsable Funcional**

- Representar a los empleados de la empresa ante el proyecto.
- Tomar decisiones de alcance funcional.
- Transmitir al proyecto el conocimiento de la línea.
- Coordinar la participación de los empleados y supervisar los productos.
- Participar en la divulgación y formación de los empleados de la empresa.

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO GUÍA DE PRODUCTOS

## **Equipo Estratégico**

Es un equipo de personas destinadas a divulgar la cultura de compartición del conocimiento, diseñar políticas y estrategias para incentivar a los miembros de la organización a adquirir nuevos hábitos orientados en este sentido. Este equipo tiene que estar formado por personas que conozcan muy bien la organización, que conozcan las relaciones formales e informales que se presentan en la misma.

## **Editores de Contenidos**

Se encargan de capturar y clasificar el conocimiento, evitando la contaminación con información no procedente. Asimismo, también se encargan de auditar, poblar, recuperar y usar el conocimiento para crear valor en la organización.

## **Arquitectos del Conocimiento**

Son los expertos de la organización que generan valor, convirtiendo la información en productos y servicios. Los trabajadores del conocimiento se organizarán en comunidades, de forma que gracias a ello la compartición del conocimiento fomente la creación de nuevas ideas. De la calidad de su trabajo dependerá, en gran medida, el éxito del proyecto.

## **Equipo de Implantación**

Suele ser un pequeño equipo dedicado a coordinar y evangelizar los principios de la Gestión del Conocimiento. Son responsables de diseñar, pilotear e implementar el sistema.

## Infraestructura Tecnológica

- Estará formado por personal técnico calificado, generalmente del área de tecnología de la información. Se responsabilizará de la creación de los entornos necesarios para efectuar las tareas propias de la Gestión del Conocimiento, solucionar los problemas técnicos que surjan durante el desarrollo y la implantación del sistema, así como de la administración de base de datos, además de la planificación y realización de las tareas orientadas a la explotación del sistema, en el centro de cómputos y en las diferentes unidades de las áreas afectadas por la implantación del sistema.
  
- Las principales funciones son:
  - Soporte a la adquisición, instalación y mantenimiento de la infraestructura física (hardware), PC's, redes, comunicaciones, impresoras, etc.
  - Administración del sistema, base de datos, sistema operativo, software de base, backups, upgrades, etc.
  - Mantenimiento del sistema de seguridad (autorizaciones).
  - Instalación conexiones remotas: redes LAN, WAN, Intranet, etc.
  - Controlar el rendimiento del sistema: desempeño del sistema.
  - Diseñar el plan de explotación de los sistemas asociados.

## **Gestión del Cambio**

Será un equipo multidisciplinario, el cual será responsable de la preparación de los materiales de formación así como la adaptación de los planes de formación a las necesidades de la empresa. El equipo de formación se encargará también de la formación a los instructores que la empresa determine y apoyará la formación de los usuarios finales de los sistemas a implantar. También tiene bajo su cargo durante el desarrollo del proyecto, la responsabilidad de estudiar y definir los cambios a las normas y procedimientos de las diferentes áreas de la empresa, así como también estará bajo su cargo el estudio del impacto del sistema en la organización. Deberá asegurarse que las normas y procedimientos de la empresa, como los cambios surgidos al modelo organizativo, estén implantados en la empresa antes de la auditoría del sistema. Es un equipo de personas destinadas a divulgar la cultura de compartición del conocimiento. Son agentes de cambio cultural.

## **Control de Calidad y Auditoría**

Este equipo debe realizar un Control de Calidad continuo a lo largo del proyecto para garantizar el cumplimiento de la metodología de implantación. Las principales funciones serán: Controlar y asegurar la calidad de los productos obtenidos en las diferentes etapas del proyecto y verificar el cumplimiento de los procedimientos.

---

## 1.6.3. Programa de Trabajo

---

Se debe presentar una propuesta de plan de trabajo con el objetivo de proporcionar un marco temporal para el proyecto que sirva como punto de partida para la elaboración del plan definitivo, el cual será desarrollado por la empresa en la fase de Organización del Proyecto.

En el mismo se deberá ver la distribución temporal de las actividades necesarias para la consecución de los objetivos propuestos para el proyecto, la duración de las mismas y sus fechas de comienzo y fin.

Este plan de trabajo deberá de ser flexible de modo que se pueda ajustar alterando, reduciendo o aumentando el plazo total del proyecto en caso de necesidad, según se establezca y diseñe la estrategia del mismo.

A efecto de facilitar el entendimiento del cronograma las actividades que componen el mismo pueden ser clasificadas en ocho grupos:

- **Actividades de Supervisión y Control.** En este grupo se incluyen todas las actividades destinadas a la organización, administración y control de la ejecución del proyecto.
- **Actividades de Organización y Procesos.** Las actividades aquí agrupadas tienen como objetivo identificar y reportar todos los

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO GUÍA DE PRODUCTOS

cambios necesarios en la estructura organizacional y los procesos operativos de la empresa con el fin de adecuarla a la nueva forma de trabajo.

- **Actividades de Diagnóstico.** Corresponden a las actividades necesarias para la correcta auto-evaluación que nos permitan especificar nuestro posicionamiento y hasta donde pretendemos llegar en materia de Gestión del Conocimiento y los recursos con los que contamos para lograrlo.
- **Actividades Estratégicas.** Corresponden a las actividades necesarias para el correcto diseño de los planes de desarrollo orientados a establecer los rumbos directivos de los proyectos de Gestión del Conocimiento dentro de la empresa.
- **Actividades de Diseño Arquitectura.** En este grupo incluimos aquellas actividades relativas al diseño de los componentes que integrarán el sistema de Gestión del Conocimiento.
- **Actividades de Entrenamiento Operacional.** Conforman este grupo todas aquellas actividades destinadas a capacitar a los recursos humanos de la empresa para la correcta ejecución del proyecto, y posterior utilización y operación de los sistemas y procedimientos implantados.

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

GUÍA DE PRODUCTOS

- **Actividades de Implementación.** Corresponden a las actividades necesarias para la implementación, puesta en marcha y prueba de las instancias de conocimiento a llevarse a cabo en la empresa.
- **Actividades de Seguimiento y Control.** Corresponden a las actividades necesarias para dar seguimiento y medir el alcance de los objetivos obtenidos contra los inicialmente propuestos, detectar posibles desviaciones y proponer líneas de acción que encaminen a corregirlas.

### 1.6.4. Estrategia Cambio Cultural

---

La clave del éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento, no radica en los equipos, software y servicios contratados, radica en las personas. No es garantía de éxito contar con las mejores conexiones vía Internet, los mejores equipos, o lugares gratamente ambientados, si no se produce un cambio cultural. El cambio no es un fenómeno fortuito, colateral a la nueva tecnología. El cambio en una empresa debe ser administrado, conducido y gerenciado por los responsables del proyecto.

#### **Pautas para Construir Estrategia de Cambio Cultural**

Las organizaciones pueden encontrarse en estado de equilibrio, con fuerzas que impulsan el cambio por una parte, y fuerzas que se oponen al mismo e intentan mantener el status quo por la otra. Este fenómeno lo expresa Kurt Lewin en el año de 1947 en su teoría del campo de fuerza.

Para iniciar el cambio, es recomendable reducir o eliminar las fuerzas moderadoras y después pasar a un nuevo nivel de equilibrio.

El proceso de cambio según Lewin incluye tres pasos:

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO GUÍA DE PRODUCTOS

- **Descongelamiento:** Se crea la motivación para el cambio. Si las personas se sienten incómodas con la situación actual pueden advertir la necesidad del cambio.
- **Movimiento o cambio:** Es el cambio en sí mismo y puede ocurrir mediante la asimilación de nueva información, la exposición de nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.
- **Recongelamiento:** Aquí el cambio se estabiliza. Para que éste sea eficaz debe ser congruente con el concepto que la persona tiene de sí misma y de sus valores. Si el cambio es incongruente con las actitudes y comportamientos de otros integrantes de la organización, existe la posibilidad de que la persona regrese a la conducta anterior. Por consiguiente, es necesario reforzar la nueva conducta.

Schein (1991) por su parte propone un modelo secuencial de tres pasos para llevar a cabo el proceso de cambio, los pasos son los siguientes:

- **Descongelar:** Que consiste en hacer evidente la necesidad de cambio, para que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente y la acepten.
- **Designar un agente de cambio preparado:** Se refiere a escoger a un individuo que dirija y guíe el proceso de cambio en la organización.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

GUÍA DE PRODUCTOS

- **Recongelar:** Significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o refuerzo, de manera que se convierta en la norma vigente.

La cultura de cambio de toda organización es consecuencia de la cultura de cambio de sus integrantes, difícilmente podrá existir la primera de ellas si no existe la segunda.

El Cambio o transformación de la cultura organizacional no puede ser impositivo, y tampoco se puede pretender observar resultados de la noche a la mañana, el mismo debe surgir por convicción de los integrantes de la organización. Por lo tanto, el cambio cultural que se persigue debe ser inculcado y sus efectos podrán ser visibles en el mediano plazo.

La participación de los colaboradores dentro del proceso de mejoramiento continuo de la organización, debe ser promovida por sus autoridades y por los diferentes jefes inmediatos, no se puede esperar que el personal tome la iniciativa de hacerlo, si existe un bajo nivel de afiliación entre empleado – empresa, y muy poca satisfacción en el trabajo que realiza.

Promover la participación del personal significa, *darle la libertad para realizar sus actividades bajo lineamientos claros de acción*, que les permitan desarrollar con flexibilidad las actividades dentro de los procesos que ejecutan

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO GUÍA DE PRODUCTOS

y poner en práctica su iniciativa y creatividad para mejorar esas actividades, alcanzando los objetivos preestablecidos con mayor efectividad.

Los valores dentro de la organización son *factores determinantes de la Cultura Organizacional*, pues constituyen el reflejo de la misma, por lo tanto, deben ser compartidos por todos sus integrantes y deben formar parte de sus creencias y principios, deben ser promovidos y estimulados permanentemente para que se conviertan en una fortaleza y que como consecuencia de ello, se pueda llegar a alcanzar el tipo de cultura deseado.

La concepción de los valores centrales en la organización, no debe dejarse a la interpretación o juicio de sus integrantes, ya que cada persona utilizará su criterio para llegar a entenderlos y ponerlos en práctica, como consecuencia de la importancia que cada cual les asigne.

La evaluación permanente del proceso de comunicación interna, es muy importante dentro de la gestión de cambio o transformación de la Cultura Organizacional, puesto que *el personal actúa en función al conocimiento* de los objetivos organizacionales y todos aquellos eventos que ocurren dentro de la empresa.

Los objetivos organizacionales en algunas ocasiones no llegan a cumplirse por falta de información, y no necesariamente por falta de eficiencia y eficacia del personal.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

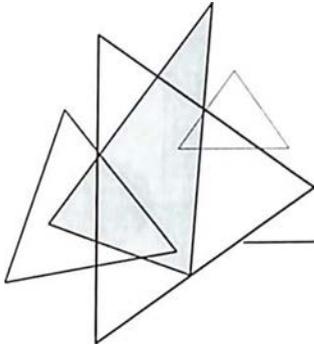
GC-1010.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO      GUÍA DE PRODUCTOS

El proceso de comunicación debe ser planificado y retroalimentado, para que pueda *fortalecer la comunicación de tipo formal y reducir al máximo la comunicación de tipo informal*, que en la mayoría de los casos ocasiona desviaciones en las labores operativas.

Las relaciones interpersonales entre todos los integrantes de la organización, sin importar niveles jerárquicos o áreas estructurales, constituyen el reflejo de la Cultura Organizacional y son una consecuencia directa del clima organizacional que predomina dentro de la empresa. Las buenas relaciones interpersonales propician la comunicación efectiva y fomentan la participación del personal en forma conjunta, hacia la búsqueda del mejoramiento continuo de la empresa.

La motivación en el personal dentro de la organización debe ser consecuencia de un buen clima organizacional, la misma se da únicamente si existe satisfacción en el trabajo y si los niveles de afiliación entre el personal y la empresa son lo suficientemente sólidos y estables.

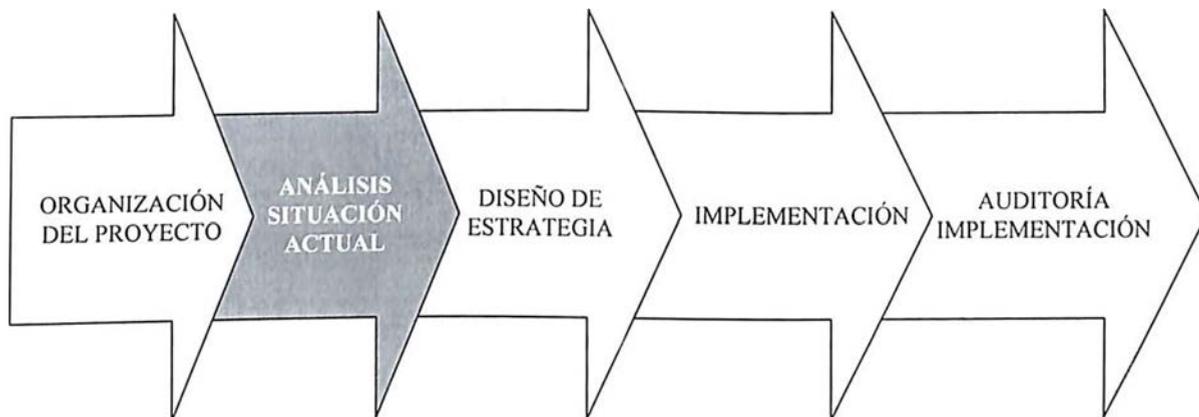
El sentido de pertenencia o identificación del personal con su organización, con sus compañeros de trabajo y con las actividades o tareas que realiza, propicia la participación del personal dentro del proceso de mejoramiento continuo y facilita el proceso de cambio o transformación de la cultura organizacional.



# Metodología para la Implementación de la GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

## FASES DEL MODELO



## FASE II: ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

### ETAPAS DE ESTA FASE

- ✓ REALIZAR DIAGNÓSTICO DEL CAMBIO
- ✓ IDENTIFICAR Y ANALIZAR LOS PROCESOS Y TECNOLOGÍAS
- ✓ IDENTIFICAR EMPLEADOS QUE PRODUCEN CONOCIMIENTOS
- ✓ IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS ESENCIALES
- ✓ MEDIR EL CAPITAL INTELECTUAL
- ✓ DEFINIR MAPA DEL CONOCIMIENTO ACTUAL

### REQUISITOS Y PUNTOS CRÍTICOS

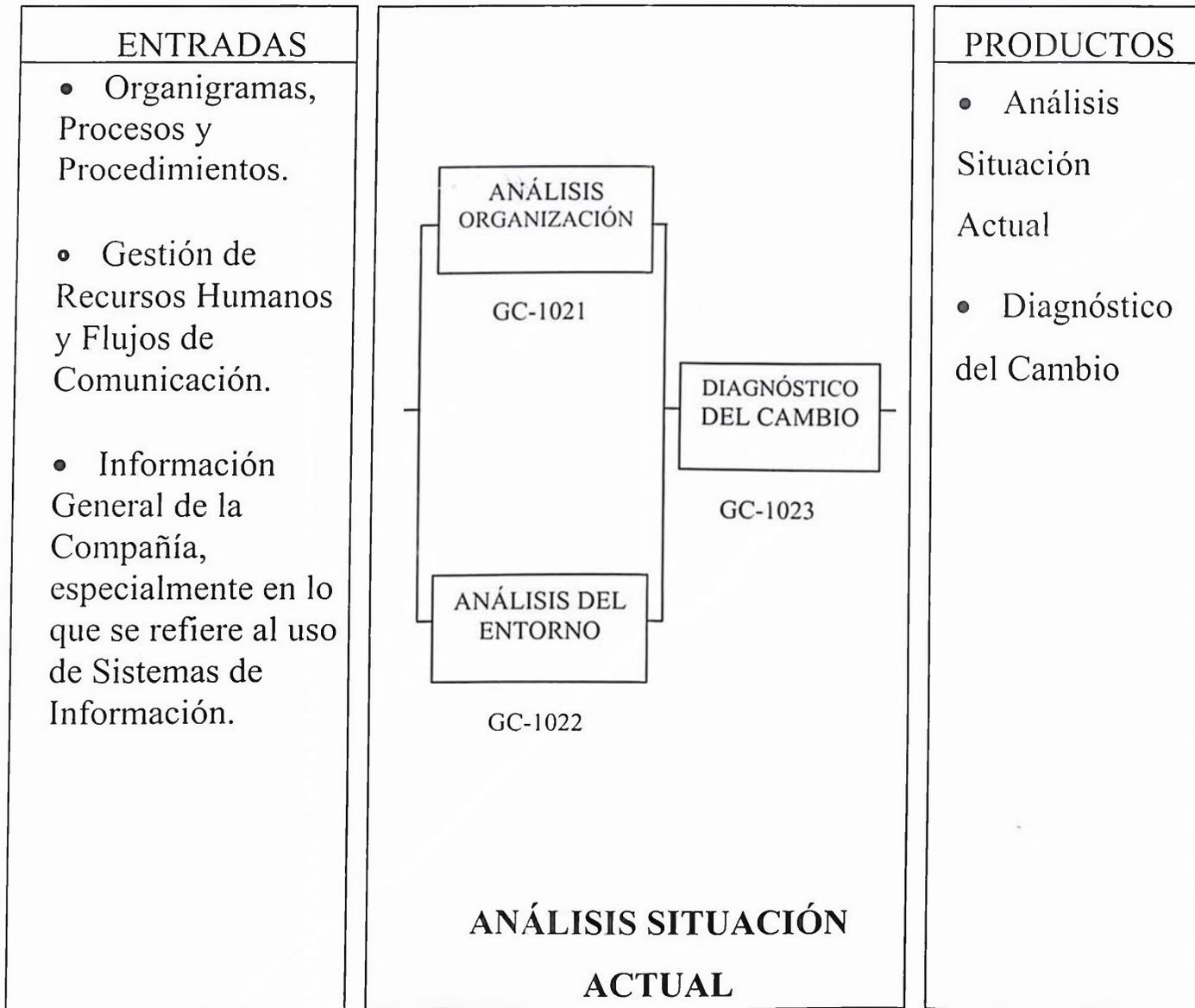
- ✓ EL DIAGNÓSTICO DEL CAMBIO APORTARÁ LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DETERMINAR LAS ACCIONES PREVIAS QUE ASEGUREN LA ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO.
- ✓ SERÁ NECESARIO CONTAR CON EL APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN PARA QUE SE PUEDA REALIZAR UN CAMBIO EXITOSO EN LA ORGANIZACIÓN.
- ✓ SELECCIÓN Y APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS ADECUADAS A SU ENTORNO PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Y LA ELABORACIÓN DE SU MAPA DEL CONOCIMIENTO.
- ✓ IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

## 2.3. ESQUEMA GRÁFICO DE LA FASE



### 2.4. DEFINICIÓN DE LA FASE

En esta fase se realizará un diagnóstico general sobre la situación de la empresa, analizando los aspectos de la organización sobre los que actúa el cambio. Se desarrollará un estudio de la situación actual a nivel de la organización, procesos, puestos y asignaciones. Se realizará un diagnóstico con el fin de detectar que propensión al cambio tienen los diferentes colectivos afectados y cuáles son las necesidades de desarrollar la Gestión del Conocimiento.

El objetivo de esta fase será realizar un diagnóstico de la estructura organizativa de la empresa, de las personas y de las unidades creadoras y usuarias del conocimiento, con el fin de tener un entendimiento del entorno en el que se va a implantar.

El análisis de la situación actual plantea realizar un diagnóstico que permita determinar un estado actual e identificar un estado deseado, para conocer una brecha o diferencia con el estado identificado como ideal. Este análisis se realizará sobre la base de tres categorías organizacionales: Estructura y Sistemas, Conocimientos y Recursos, Estilos y Valores. Esto permite que se valoren los objetivos para que sean alcanzables y no conduzcan a frustraciones y fracasos, además permite planificar el cambio en el entorno organizacional.

## 2.5. ACTIVIDADES

Esta fase está compuesta por diferentes actividades, las cuales son:

- **Realizar Diagnóstico del Cambio**
- **Identificar – Analizar los Procesos y Tecnologías**
- **Identificar Empleados que Producen Conocimientos**
- **Identificar las Competencias Esenciales**
- **Medir el Capital Intelectual**
- **Definir Mapa del Conocimiento Actual**

### 2.5.1. Realizar Diagnóstico del Cambio

**ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN.** Una vez analizadas las ideas fundamentales que residen en el concepto de Gestión del Conocimiento hay que aclarar donde encaja éste dentro de una organización. Para ello recolectamos información relevante a este proceso.

Se extrae toda la información posible sobre la empresa y su organización:

- Información general de la empresa, especialmente en lo que se refiere al uso de sistemas de información, procesos y cultura empresarial.
- Organigrama de la empresa y procesos de trabajo.
- Gestión de Recursos Humanos y flujos de comunicación.

Analizar la información recopilada en los siguientes aspectos:

- La estructura organizativa de las unidades afectadas tanto a nivel centralizado como descentralizado. Hay que analizar en profundidad la organización tanto por puestos, como por actividades, así como la dispersión geográfica del personal de la empresa.
- La gestión de Recursos Humanos llevada a cabo por la empresa.
- Los procesos que van a sufrir una transformación para la adaptación a la nueva cultura empresarial.
- Los puestos y las funciones que se verán afectados tras la implantación, estableciéndose la relación existente entre ambos.
- El flujo de comunicación dentro de la empresa.

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

**ANÁLISIS DEL ENTORNO.** El objetivo de la realización del análisis del entorno (para la realización de un diagnóstico de cambio) será:

- Análisis de la organización sobre los que actúa el cambio.
- Actitud de los usuarios ante la incorporación de un nuevo sistema.
- Detectar las necesidades de formación / comunicación.

Los distintos niveles jerárquicos presentan diferentes actitudes. Como norma general los niveles bajos presentan menos disposición al cambio que los niveles medios y éstos menos que la Alta Dirección.

Profundizar más en el diagnóstico de aquellos niveles/colectivos donde se detecte que la resistencia al cambio puede ser mayor.

Las técnicas de recolección de información a utilizarse pueden ser:

**Realizar Entrevistas con la Alta Dirección.** Se realizarán entrevistas con cada uno de los directivos de la empresa con el objetivo de tener una visión general de la empresa. Para la realización de dichas reuniones se llevará una serie de preguntas preparadas.

**Realizar Reuniones de Grupo.**

- Seleccionar los usuarios para la realización de las reuniones de grupo.
- Organización de logística y de comunicación para la realización de dichas reuniones. Para ésto contaremos con el apoyo de la gerencia que nos facilitará todos los medios necesarios para las reuniones de grupo.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

- Se realizarán reuniones de grupo con los siguientes objetivos:
  - Obtener una primera visión sobre la empresa.
  - Obtener la visión que los usuarios tienen sobre la empresa.
  - Detectar puntos fuertes y débiles de la empresa.
  - Identificar a los posibles usuarios que nos servirán como “facilitadores del cambio”. A la vez se podrán identificar los posibles líderes y los posibles usuarios que pueden ejercer un efecto negativo sobre el cambio.

**Desarrollar Cuestionarios.** Seleccionar los usuarios a entrevistar según perfil. Debido a que el sistema normalmente afectará a distintos niveles de la organización y a diferentes áreas geográficas, se seleccionará una muestra heterogénea que cubra toda la tipología de usuarios afectados.

Preparar y adaptar el cuestionario a realizar a los usuarios. Se adaptarán los cuestionarios según las conclusiones que hayamos obtenido de las reuniones de grupo. Utilizar como técnica el Cuestionario de Diagnóstico, añadiendo aquellas preguntas que se consideren adecuadas a cada caso o eliminando las que no procedan.

Los cuestionarios serán anónimos, pero se pedirá al usuario que rellene los datos generales para que se pueda analizar las respuestas según el perfil. Para la delimitación de los perfiles se acordará con la gerencia los puntos a preguntar a cada usuarios. Enviar los cuestionarios a los usuarios elegidos.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

**Análisis De Los Cuestionarios Realizados.** El análisis del diagnóstico supondrá un punto de partida para la detección de las acciones apropiadas para conseguir la máxima aceptación del sistema a todos los niveles.

Una vez que los cuestionarios han sido cumplimentados por los usuarios, se deberá analizar las respuestas según los siguientes aspectos:

- Visión de los usuarios según los aspectos de la organización analizados, con el fin de identificar los colectivos de usuarios que potencialmente puedan servir de apoyo para la difusión de los productos de Gestión del Conocimiento.
- Identificar perfiles de usuarios que puedan ofrecer una resistencia al cambio.
- Obtención de las necesidades de formación y comunicación. Este documento servirá como punto de partida para la elaboración del Plan de Comunicación y del Plan de Formación.

### REALIZACIÓN DIAGNÓSTICO DEL CAMBIO

- En el diagnóstico se adjuntará un resumen de los resultados del cuestionario realizado a los usuarios, según cada uno de los aspectos de la organización.
- Los resultados de dicho cuestionario se dividirán según perfiles de usuarios y áreas geográfica y así obtener las acciones necesarias para que el cambio que se produzca sea positivo.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

- Se propondrán soluciones a cada uno de los puntos críticos que hayan sido detectados.
- Se propondrán medidas formativas o informativas que minimicen los puntos débiles detectados en el cuestionario.

### *CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO*

*Para sobrevivir en un mundo complejo, incierto y cambiante, es de suma importancia que las empresas tengan, para fines operativos de toma de decisiones, algunos conocimientos básicos de teoría del conocimiento y algunos mapas para el aprendizaje organizacional.*

### 2.5.2. Identificar - Analizar los Procesos y Tecnologías

El conocimiento organizacional se materializa y se hace útil en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Una eficaz toma de decisiones supone un proceso en el que intervienen:

- La información necesaria y en el formato más adecuado.
- El conocimiento preciso formalizado en personas, procesos, procedimientos, etc.
- El modo en que el proceso se realiza, integrando todos los pasos y elementos para tomar la decisión adecuada y garantizar el mejor resultado.
- Mecanismos que permitan aprender de la experiencia y extraer conclusiones que mejoren las decisiones futuras.

Para evaluar si la tecnología disponible, tanto en la organización como en el mercado, apoya a la Gestión de Información, la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional, se debe tener en cuenta:

- Si apoyan a la estructuración de las fuentes de información en que se basan las decisiones.
- Si apoyan la generación de informes que resumen los datos útiles.
- Si los medios de comunicación entregan la información necesaria a las personas indicadas en el momento en que se necesita.
- Si apoyan las redes formales e informales de la organización.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

- Si se integran fácilmente con el entorno y los procesos de trabajo.
- Si posee interfaces factibles de usar y explotar.
- Si la apertura de la herramienta es suficiente como para interactuar con otras herramientas.
- Si apoyan la creación y transferencia de conocimiento tácito y explícito dentro de la organización.

En general los criterios para evaluar tecnología pueden ser tan variados como los objetivos. Por ejemplo, una empresa puede guiarse directamente por la popularidad de una herramienta y por su precio, sin embargo, estos criterios pueden ser peligrosos a largo plazo, debido a que pueden afectar al proceso de compartir el conocimiento dentro de la organización. Recordemos que el conocimiento que no se usa se pierde.

### ***CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO***

*La práctica de la Gestión del Conocimiento empieza por calcular de forma objetiva las fuerzas, debilidades y objetivos estratégicos de la empresa para obtener pistas sobre donde la Gestión del Conocimiento tendrá un más alto impacto.*

### 2.5.3. Identificar Empleados que Producen Conocimientos

A los generadores de conocimiento se les conoce como “talentos”. Los talentos son aquellas personas que producen resultados sobresalientes, aquellos que se diferencian del resto de las personas que ocupan su mismo rol dentro de una organización. Cuando se trata de identificarlos, las empresas suelen cometer un error habitual: considerar que los talentos son quienes generan las grandes ideas que adquieren renombre o aquellos que por una razón u otra logran tener buena prensa en el mercado. Sin embargo, el talento no necesariamente adquiere visibilidad fuera de la empresa. A menudo, quizás la mayoría de las veces, el talento está distribuido a lo largo de toda la estructura organizacional en los diferentes puestos que la conforman.

Cuando se les pregunta a los directivos de las empresas exitosas cómo logran permanecer en este mercado hipercompetitivo obteniendo buenos resultados del negocio, suelen responder que tienen una organización flexible, visión compartida, trabajo en equipo, y gran capacidad de innovación. Sin embargo, si alguno de esos directivos tuviese que responder dónde están esas cosas diría: están en mi capacidad de transmitirle a la gente una visión, en el Gerente Operativo, que sabe interpretar mis ideas y ponerlas en práctica, en la jefa de Recursos Humanos, que sabe cómo debemos motivar y recompensar a la gente, ecetera. Las personas sobre las que se apoya el éxito de una empresa son aquellos capaces de hacer, con la misma información al alcance de todos, algo distinto: los talentos.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

Habitualmente se relaciona esta capacidad de innovación con ciertos roles cliché como el liderazgo, el planeamiento estratégico y el desarrollo de productos. Sin embargo, una empresa que sólo posee talentos en estas áreas, no necesariamente será exitosa. Si así fuera, sólo necesitaríamos contratar talentos para esos roles y el éxito estaría garantizado. En realidad, las empresas exitosas tienen empleados talentosos distribuidos en todos los roles. Identificar a esas personas, comprender qué hacen y cómo lo hacen, genera cierta información acerca del Capital Intelectual de la empresa que es posible gestionar.

En la práctica, la Gestión del Conocimiento es una herramienta tal que si de una fuerza de ventas conformada por veinte vendedores, tres realizan ventas por encima de los objetivos, la gestión debe lograr que esos tres “transfieran” su conocimiento al resto de sus pares, de manera tal que el desempeño superior tienda a estandarizarse.

Dado que los talentos son quienes producen los resultados que la empresa desea, la manera en que realizan su trabajo se denomina *mejores prácticas*. Mientras que identificar talentos es un trabajo relativamente sencillo, pues se trata de construir indicadores de gestión que le permitan a la empresa identificar quiénes producen los mejores resultados en términos tales como cantidad de ventas, mejora de procesos, satisfacción del cliente, trabajo en equipo, ecetera; definir las mejores prácticas implica un proceso más riguroso y complejo.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

Las mejores prácticas están hechas de aquellas conductas que exhiben los talentos en el ejercicio de su trabajo, particularmente las conductas que exhiben cuando tienen que afrontar las situaciones críticas que les permiten alcanzar sus objetivos, o lo que es lo mismo, cumplir con la misión de su puesto.

Supongamos un Gerente de Proyectos para quien se ha definido la misión de su puesto de la siguiente manera: “Liderar la ejecución de los proyectos con un alto nivel de calidad”. Para lograr este objetivo, él debe administrar recursos humanos, financieros y materiales, verificar la calidad de los productos, planificar y organizar las acciones, documentar el proceso, monitorear los avances, identificar contingencias o desvíos y resolverlos, obtener *feedback* del cliente para garantizar su satisfacción, etc. Como puede observarse, cada una de estas situaciones no supone por sí misma la misión del puesto. Sin embargo, es necesario cumplimentar cada una de ellas si el Gerente de Proyectos quiere alcanzar el resultado deseado.

Ahora bien, no todas las situaciones descriptas resultan igualmente “críticas”, es decir, no todas resultan cruciales para alcanzar el resultado final. Por ejemplo, identificar contingencias y resolverlas es fundamental en el proceso global para liderar un proyecto de calidad, mientras que verificar la calidad de los productos no es tan crítico para el proceso global, ya que un error de producto representa una contingencia anecdótica y previsible en cualquier rubro.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

A su vez, en cada situación crítica, el Gerente de Proyectos habrá de poner en juego diferentes conocimientos, habilidades y actitudes, es decir, diferentes competencias que le permiten desempeñarse del modo que lo hace en cada una de esas situaciones críticas. En resumen, identificar a quienes producen los conocimientos que dan ventaja competitiva a la empresa es el proceso de identificar las mejores prácticas, definirlas, estandarizarlas e identificar qué competencias son las que les permiten realizar las conductas necesarias.

### *CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO*

*La empresa debe ser capaz de coordinar y explotar sus recursos humanos e integrar sus prácticas de gestión con dichos recursos mejor que la competencia, o al menos aprender a hacerlo de forma más rápida que los demás, ahí radica la clave del éxito competitivo.*

### 2.5.4. Identificación de las Competencias Esenciales

Consiste en identificar las competencias que permitan a los empleados un desempeño superior utilizando la información de manera inteligente.

Las mejores prácticas se sostienen en las competencias de los talentos. Identificar dichas competencias supone la implementación de un modelo de gestión por competencias en toda la empresa. Dado que el objetivo último de toda gestión por competencias consiste en estandarizar el nivel de adquisición de las competencias que exhiben los empleados de desempeño superior, enumeraremos los pasos de la misma en función de cómo se aplica este modelo en el marco de la Gestión del Conocimiento. Los pasos a seguir son los siguientes:

- Identificación de los empleados de desempeño superior.
- Administración de entrevistas de eventos conductuales para identificar situaciones críticas de éxito en el puesto.
- Codificación y análisis temático de las entrevistas
- Definición de competencias e indicadores conductuales graduales que reflejen el grado de adquisición de las mismas.
- Construcción de perfiles de puesto basados en competencias y definición de grados de jerarquía.
- Evaluación del potencial en función del perfil definido como estándar.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

- Determinación de las brechas de desempeño contra estándares actuales y futuros en función de los objetivos de negocio establecidos para cada puesto.
- Diseño de un plan de desarrollo que permita a los empleados de desempeño promedio desarrollar sus competencias a niveles superiores en el mediano plazo, y a los empleados de desempeño superior desarrollar sus propias competencias en función de los objetivos estratégicos de largo plazo.
- Implementación de un sistema de administración del desempeño: fijación de objetivos, entrega de los planes de desarrollo y evaluación de desempeño.

### **CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO**

*Las empresas pueden usar las mismas técnicas de dirección y usar la misma tecnología e infraestructura, pero sólo la excelencia de las personas integrantes de la organización logra marcar la diferencia. Dicha excelencia queda patente en las competencias tanto organizativa como individuales de sus trabajadores responsables junto a la organización del desarrollo de sus habilidades, capacidades y conocimientos.*

### 2.5.5. Medir el Capital Intelectual

Los cambios que se han dado a nivel del conocimiento son avanzados; hoy se le reconoce como de alto valor agregado para las organizaciones, en la medida en que generan riqueza, un “activo” que debe gestionarse y valorarse como los demás.

En el ámbito de la nueva economía, el capital intelectual proporciona un margen competitivo, sin embargo estos “recursos” no son medidos de manera adecuada; el capital intelectual (intangibles), al igual que los recursos físicos, necesariamente necesitan ser valorados para mediciones de eficiencia, determinación de ingresos y valuación de la compañía.

Dentro del marco de la implementación de un sistema de Gestión del Conocimiento se hace inminente la necesidad de poder medir en una etapa inicial el capital intelectual con el que contamos, para luego medir los avances que se han logrado a partir de la implantación de dicho sistema. Una vez implementado el sistema esta actividad debe ejecutarse periódicamente al igual que se realizan los informes financieros tradicionales de manera que uno y otro se complementen con el objetivo de determinar el valor real de la empresa.

Su empresa debe conocer cual es su inventario de conocimiento organizativo, y analizar los flujos entre los diferentes tipos de conocimiento que fluyen en la empresa. Para la medición del capital intelectual no existen métodos

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

generalmente aceptados y tampoco sistemas legales. Las mejores prácticas se dan alrededor del análisis de la cadena de valor (generación y agregación de valor) a través de un conjunto de indicadores (métricas) cuyo análisis más importante es su desempeño en el tiempo (comparación del comportamiento de un mismo indicador en diversos períodos de tiempo) y, sobre todo, el benchmarking con las mejores prácticas del sector empresarial a que pertenece.

La dificultad para muchos, radica entonces en que no existen fórmulas que sean fácilmente aplicables. Dado el contexto en el que se da el capital intelectual, esto es, economía de mercados y tecnologías de la información, se entiende que el problema no está en las fórmulas, sino en el uso de la información a través, sobre todo, de base de datos relacionales, para generar indicadores. El centro de atención está, por consiguiente, en el análisis. Los sistemas que más se utilizan son informes universales de capital intelectual, sobre la base de un determinado número de indicadores diferentes, expresados en sistemas como Navegador de Skandia, Cuadro de Mando Integral, Balance Scorecards, etc., los cuales fueron definidos en el marco teórico de la tesis *“Diagnóstico Gestión del Conocimiento en Organizaciones de República Dominicana”* capítulo IV, Pág. 43 – 48.

A continuación ejemplificaremos un informe de capital intelectual usando como sistema el Navegador de Skandia, así tendrá una idea más acabada del trabajo que necesita realizar.

Skandia es una multinacional Sueca dedicada a los servicios financieros y seguros. Como complemento a su informe anual, Skandia presenta a sus

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

accionistas un documento –de veintitrés páginas para 1997- que incluye el llamado Business Navigator, **una especie de cuadro de mando con cinco apartados: financiero, renovación y desarrollo, clientes, recursos humanos y procedimientos.**

Skandia revela su Navigator para las seis empresas del grupo: DIAL, SKANDIABANKEN, SKANDIALINK, AMERICAN SKANDIA, SKANDIA LIFE UK GROUP y SKANDIA REAL STAT.

En la tabla presentamos la información correspondiente a AMERICAN SKANDIA. Como vemos, se compone de **diecinueve indicadores.**

### CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO

*En contraste con los activos tangibles, que se contabilizan en el balance de las organizaciones y empresas y que tienden a perder valor con el uso (se “deprecian”), el conocimiento “crece” cuando se usa, no se deprecia. Sólo se deprecia cuando no es utilizado. Las competencias individuales son un ejemplo de conocimientos que ganan cuanto más se usan y al contrario pierden y “se olvidan” sin el uso.*

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

AMERICAN SKANDIA	1996	1995	1994	1993
<b>FINANZAS</b>				
Rentabilidad de los fondos propios	31,3	28,7	12,2	24,3
Resultado operativo (M SEK)	579	355	115	96
Valor añadido/empleados (SEK 000s)	2.206	1.904	1.666	1.982
<b>CLIENTES</b>				
Número de contratos	133.641	87.836	59.089	31.997
Ahorros/contrato (SEK 000s)	396	360	333	371
Ratio de pólizas rescatadas	4,4	4,1	4,2	3,6
Puntos de venta	33.287	18.012	11.573	4.805
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Número de empleados a tiempo completo	418	300	220	133
Número de gerentes	86	81	62	Nd
...de los que son mujeres	27	28	13	Nd
Gastos de formación por empleado (SEK 000s)	15,4	2,5	9,8	10,6
Cambios en escala alfabetización TI	Nd	+2	+7	Nd
<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
Número de contratos por empleado	320	293	269	241
Gastos administrativos/total de primas suscritas	2,9	3,3	2,9	2,6
Gastos en TI/Gastos administrativos	12,5	13,1	8,8	4,7
<b>RENOVACIÓN y DESARROLLO</b>				
Porcentaje del total de primas suscritas procedente de nuevos lanzamientos en el mercado	23,7	49,2	11,1	5,2
Incremento de primas suscritas netas	113,7	29,9	17,8	204,8
Gastos de desarrollo / gastos de administración	9,9	10,1	11,6	9,8
Porcentaje de empleados menor de 40 años	78	81	72	74

Tabla GC-1020.1. Business Navigator para AMERICAN SKANDIA

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

### APARTADO FINANCIERO

¿Qué indicadores incluye?

Los tres primeros son ratios financieros: la rentabilidad de los fondos propios, el resultado operativo y el valor añadido dividido por el número de empleados.

¿Qué valores toman?

AMERICAN SKANDIA	1996	1995	1994	1993
<b>FINANZAS</b>				
Rentabilidad de los fondos propios	31,3	28,7	12,2	24,3
Resultado operativo (M SEK)	579	355	115	96
Valor añadido/empleados (SEK 000s)	2.206	1.904	1.666	1.982

Tabla GC-1020.2. Business Navigator, Sección FINANAZAS

### APARTADO CLIENTES

¿Qué indicadores incluye?

Tratándose de una compañía de seguros, incluye como indicadores para medir los activos intangibles de clientes el número de contratos, el ratio de pólizas rescatadas, los ahorros por contrato y el número de puntos de venta con que cuenta. Para otras divisiones como SKANDIA REAL STATE o DIAL presenta en este apartado un índice de satisfacción del consumidor, que en el caso de SKANDIA LIFE UK GROUP es la puntuación otorgada por la revista Financial Adviser, que le ha asignado una calificación de 5 sobre 5. Otro indicador al que se refiere con frecuencia es al porcentaje de clientes que ha perdido en el año.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

¿Qué valores toman?

AMERICAN SKANDIA	1996	1995	1994	1993
<b>CLIENTES</b>				
Número de contratos	133.641	87.836	59.089	31.997
Ahorros/contrato (SEK 000s)	396	360	333	371
Ratio de pólizas rescatadas	4,4	4,1	4,2	3,6
Puntos de venta	33.287	18.012	11.573	4.805

Tabla GC-1020.3. Business Navigator, Sección CLIENTES

### APARTADO RECURSOS HUMANOS

¿Qué indicadores incluye?

Como indicadores de recursos humanos exhiben el **número de empleados a tiempo completo**, el **número de gerentes que son mujeres** y el total. También incluye en este apartado los **gastos de formación por empleado** y los **cambios en la escala de alfabetización en tecnologías de información de sus empleados**. Este es un indicador promedio del nivel de conocimientos y habilidades informáticas que tienen los empleados.

Para otras divisiones presenta ratios similares o añade otros, como los **días que dedican sus empleados a formación** al cabo de un año, el **porcentaje de empleados con estudios universitarios**, la **rotación de empleados**, los **años de servicio en la compañía** y el **Índice de Capital Humano**, basado en encuestas periódicas del Swedish Institute of Public Opinion Research sobre las actitudes, motivación, responsabilidad, cooperación y eficiencia organizacional de los empleados. Este índice oscila entre 1 y 1000.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

Otro índice que presenta es el de **liderazgo** y el **FLINK**, que pondera varios factores: satisfacción de consumidores, de vendedores, motivación y competencia de empleados y de administración de calidad asegurada y eficaz.

¿Qué valores toman?

AMERICAN SKANDIA	1996	1995	1994	1993
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Número de empleados a tiempo completo	418	300	220	133
Número de gerentes	86	81	62	Nd
...de los que son mujeres	27	28	13	Nd
Gastos de formación por empleado (SEK 000s)	15,4	2,5	9,8	10,6
Cambios en la escala de alfabetización en tecnologías de información	Nd	+2	+7	Nd

Tabla GC-1020.4. Business Navigator, Sección RECURSOS HUMANOS

### APARTADO PROCEDIMIENTO

¿Qué indicadores incluye?

El objetivo de los indicadores que tratan los activos intangibles de procedimientos es **cuantificar la eficiencia de la administración** de AMERICAN SKANDIA y para ello propone ratios como el **número de contratos por empleado**, los **gastos de administración dividido entre el total de primas suscritas** y los **gastos en tecnologías de información dividido por los gastos de administración**. En otras divisiones presenta el **ratio de empleados encargados de las tecnologías de información dividido por empleados totales** o el **coste que tiene para la empresa cometer errores administrativos**.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

¿Qué valores toman?

AMERICAN SKANDIA	1996	1995	1994	1993
<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
Número de contratos por empleado	320	293	269	241
Gastos administrativos/total de primas suscritas	2,9	3,3	2,9	2,6
Gastos en TI/Gastos administrativos	12,5	13,1	8,8	4,7

Tabla GC-1020.5. Business Navigator, Sección PROCEDIMIENTOS

### APARTADO RENOVACIÓN Y DESARROLLO

¿Qué indicadores incluye?

Para AMERICAN SKANDIA son indicadores de renovación y desarrollo el **porcentaje del total de primas suscritas procedente de nuevos lanzamientos en el mercado**, el **incremento de primas suscritas netas**, los **gastos de desarrollo dividido entre los gastos de administración y el porcentaje de personal menor de 40 años**.

En otras divisiones incluye en este apartado las **inversiones en penetración de mercados**, con **ratios como el de gastos en marketing por cliente**. Otro ratio es el porcentaje de tiempo que el departamento de tecnologías de información dedica a desarrollar nuevos sistemas.

Agregando y ponderando estos indicadores –excepto el financiero- obtiene el **IC-Index™** que es un **indicador de capital intelectual**, registrado por Intellectual Capital Services Ltd, aunque este dato no está disponible en el informe correspondiente a 1997.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

¿Qué valores toman?

AMERICAN SKANDIA	1996	1995	1994	1993
<b>RENOVACIÓN y DESARROLLO</b>				
Porcentaje del total de primas suscritas procedente de nuevos lanzamientos en el mercado	23,7	49,2	11,1	5,2
Incremento de primas suscritas netas	113,7	29,9	17,8	204,8
Gastos de desarrollo / gastos de administración	9,9	10,1	11,6	9,8
Porcentaje de empleados menor de 40 años	78	81	72	74

Tabla GC-1020.6. Business Navigator, Sección RENOVACIÓN Y DESARROLLO

### CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO

*El tradicional balance contable no recoge valores intangibles que determinan el valor de una empresa y sus perspectivas de crecimiento. Estos activos "no contabilizados" suponen en promedio, varias veces el valor de los activos tangibles, como es el caso de MacDonaldis. En 1995 el valor de mercado de esta empresa era de 26.2 billones de dolares, mientras que su valor en libros, es decir el recogido por la contabilidad, reflejaba un valor de 6.2 billones.*

### 2.5.6. Definir Mapa del Conocimiento Actual

Para poder explotar la utilización del conocimiento de una empresa es necesario identificarlo, saber dónde se encuentra y cómo se puede conseguir que se aplique. Aunque pueda parecer evidente que una empresa conozca cuál es su conocimiento, la realidad muestra que lo que se conoce es donde se encuentra formalizada cierta información relevante para la actividad de la empresa y además ese tipo de información es más o menos vaga y se encuentra ampliamente repartida dentro de la empresa. También se sabe quien sabe de que, en cuanto a su capacidad potencial para resolver problemas, así podemos decir "Si quieres saber algo de nuestros clientes, pregunta a Juan"

La elaboración de un *mapa de conocimiento* puede ayudar a que el personal de las empresas encuentre estas respuestas cuando las necesite. *Un mapa de conocimiento es un mapa actualizado, que nos indica cuál es el conocimiento existente y dónde se encuentra, pero que no contiene al mismo conocimiento, solo la referencia de donde encontrarlo, configurándose como una guía.* Es como las páginas amarillas del conocimiento empresarial.

El desarrollo de un mapa de conocimiento supone localizar el conocimiento importante para la organización y, posteriormente, publicar listas o representaciones que muestren donde encontrarlo. Un mapa de conocimiento referencia a personas, instituciones, documentos en cualquier soporte y bases de datos propias o externas.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

El mapa de conocimiento permite identificar cada parte de la organización, su forma de trabajar conjuntamente, el lugar y el modo de compartir información y experiencias.

Para utilizar el conocimiento de una organización como ventaja competitiva, primero es necesario saber donde está, quien lo tiene y como se puede acceder a él, para que pueda comunicarse y compartirse. Cuando este conocimiento está fragmentado y las personas poseen sólo una parte, es difícil aplicarlo en soluciones innovadoras.

La elaboración de un mapa del conocimiento de la organización es un elemento útil para la toma de decisiones.

Los mapas de conocimiento son representaciones gráficas que permiten identificar qué conocimientos están disponibles en la organización, dónde están localizados y quiénes son los poseedores de los mismos. Representan los flujos de conocimiento, sujetos y nodos de relación, facilitadores y barreras que explican los procesos de creación, distribución, aplicación y reutilización del conocimiento en una organización.

Los «flujos o procesos de conocimiento» representan la interacción que se produce entre dos «contenedores de conocimiento» (uno, denominado «origen» y otro «destino») cuyo resultado es el aporte de conocimiento en el «contenedor destino». Los flujos de conocimiento se alimentan de la información

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

formalizada, suministrada por los centros y susceptible de ser asimilada para convertirse en conocimientos (libros, artículos, tesis, ponencias, etc.).

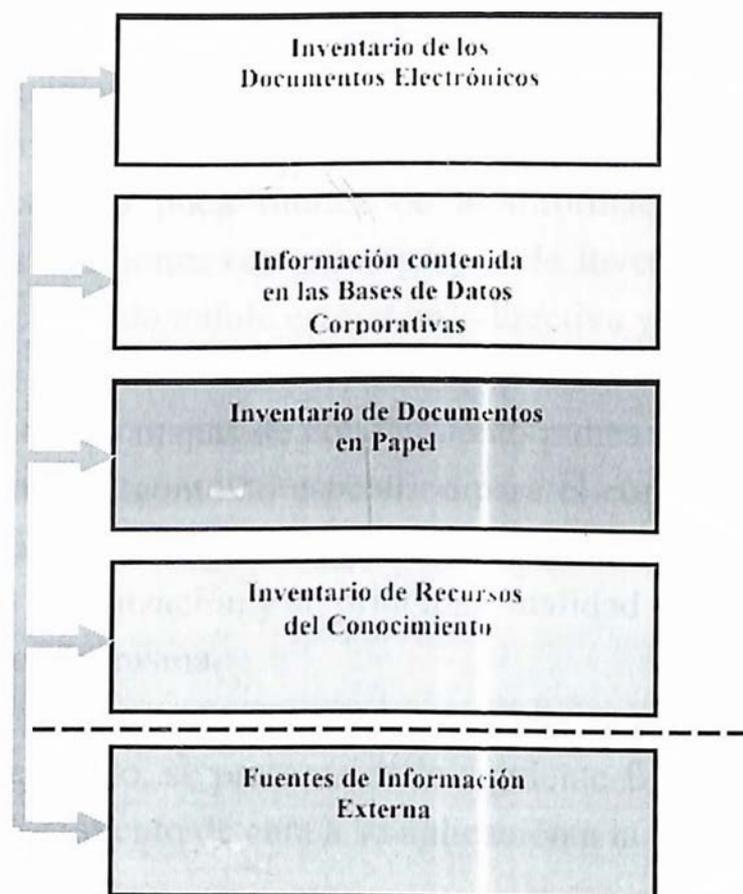


Figura GC-1020.1. Aspectos a Considerar en la Construcción del Mapa de Conocimiento

Se puede enriquecer esta idea de mapa de conocimiento con la incorporación de los conceptos de «facilitadores» y «barreras» que inciden de manera positiva o negativa en los nodos y flujos de conocimiento. Los facilitadores pueden aludir, por ejemplo, a las buenas capacidades y aptitudes personales, a actitudes positivas de comunicación y colaboración (Capital Humano), a la agilidad de los sistemas de información, al satisfactorio entorno de trabajo, al fomento de las relaciones interpersonales, al trabajo en equipo, a la coordinación ventajosa con otros equipos (Capital Estructural), a las buenas relaciones entre grupos de

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

investigación (Capital Relacional), así como a los diversos factores que la teoría de la motivación ha aplicado a los recursos humanos.

En lo que concierne a las barreras, citemos como ejemplo, la insuficiente motivación personal, la escasa comunicación y cooperación entre investigadores (Capital Humano), la falta de fomento a la investigación, la coordinación con otros grupos y la poca fluidez de la información (Capital Estructural), las insuficientes relaciones con otros grupos de investigación (Capital Relacional). En suma, factores de índole estructural, directiva y cultural.

La potencia de los mapas de conocimiento radica en la capacidad de representar y proporcionar un contexto específico para el conocimiento de un tópico dado. Se puede afirmar que son la forma más directa de conocer qué conocimientos existen en la organización y su principal finalidad es catalogar los conocimientos disponibles en la misma.

A título de ejemplo, se presenta en la siguiente figura un modelo conceptual de mapa de conocimiento de cara a su aplicación a la creación del conocimiento.



Sánchez Lázaro, 1999

Figura GC-1020.2. Esquema Conceptual que Explica un Mapa de Conocimiento

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

Una arquitectura básica de un mapa de conocimiento debe aclarar algunos conceptos como son: los «nodos de conocimiento» son «contenedores de conocimiento» que actúan como soportes físicos de algún tipo o parte de conocimiento.

Los factores críticos para el éxito de la administración de conocimiento empiezan con la construcción de mapas de conocimiento, que contienen clasificaciones o referencias cruzadas a las fuentes del conocimiento. Ningún individuo es capaz de tener toda la información de la empresa, por lo que esto reside en un grupo de personas. Hoffman LaRoche encontró que el proceso de construir el mapa de conocimiento es más importante que el producto, porque establece la red humana de Administración de Conocimiento. El mapa del conocimiento tiene, entre otras, las siguientes utilidades:

- Facilita la concentración de recursos en los procesos de creación del conocimiento.
- Evita que las personas se dediquen a crear conocimientos existente.
- Permite localizar la mejor fuente / experto para conseguir un conocimiento.
- La comparación del conocimiento necesario con el existente permite identificar:
  - Necesidades de conocimiento. El conocimiento que hay que desaprender.
  - Identificación de las áreas y procesos donde la implantación de una iniciativa de Gestión del Conocimiento proporcionará más valor a la organización.
- Es la base para el diagnóstico de la Gestión del Conocimiento identificado y la búsqueda de acciones de mejora.
- Aplicación inmediata a otros procesos: de Gestión de Información, Intranet, Gestión de Calidad, etc.

- Indica dónde pueden establecerse las comunidades y centros de interés o de prácticas.

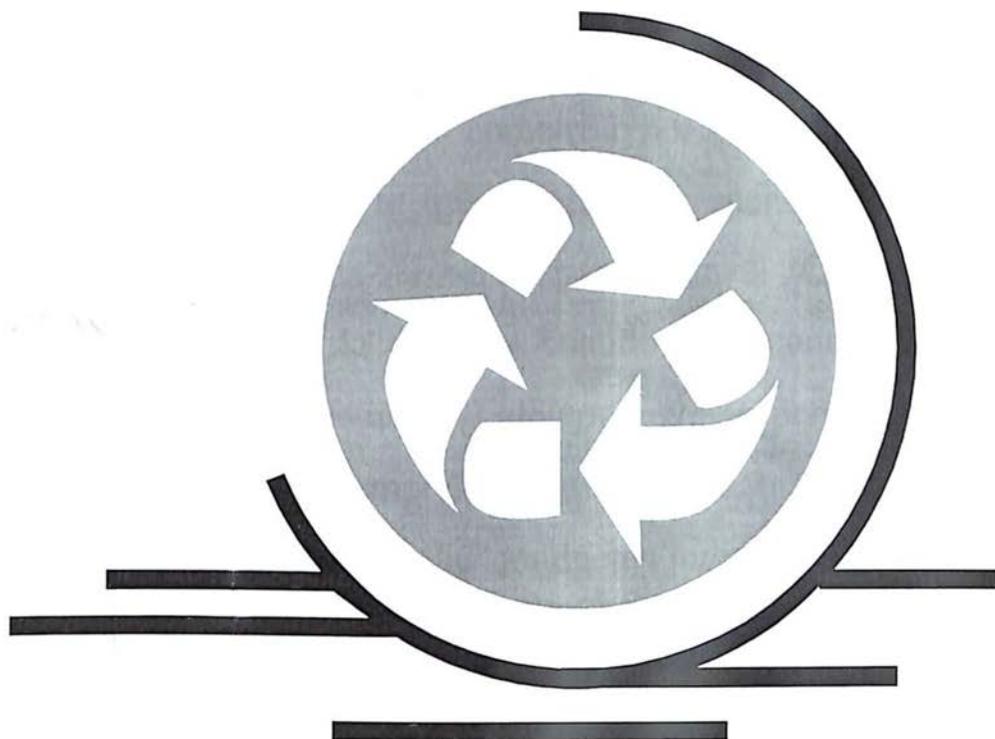
**Selección/Adaptación y/o elaboración de un método para la construcción de un mapa de conocimiento:** Considerando la futura aplicación del mapa de conocimiento se estructurará un método con las herramientas para su implementación y los indicadores que puedan medir su impacto. El método será socializado y optimizado de acuerdo a las particularidades de quienes participan en las redes sociales.

**Determinación del tipo de mapa de conocimiento apropiado:** Con lo anterior se deberá pensar en las características y aplicaciones posibles que se dará al mapa de conocimiento. Esto articulará el elemento teórico para contextualizarlo con la realidad.

**Prueba Piloto:** A través de procesos de participación se deben determinar cuáles áreas de conocimiento revisten mayor impacto para la elaboración del mapa de conocimiento. Se diseña un piloto que permita evaluar el método y los instrumentos para su eventual optimización antes de su aplicación final.

**Construcción y análisis del mapa:** Con la retroalimentación de la prueba piloto desarrollada se iniciará la toma de información, selección y análisis respectivo que pueda servir como insumo para la construcción del mapa de conocimiento. Con lo anterior se determinará la situación del conocimiento en las temáticas objetivo. En esta fase todos los equipos trabajarán integrados y deberán apropiarse el espectro de acción de los resultados arrojados por el mapa de conocimiento.

# GUÍA DE PRODUCTOS



- 1.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL
- 2.- DIAGNÓSTICO DEL CAMBIO

### 2.6.1. Análisis Situación Actual

El análisis es en realidad un diagnóstico. Se debe comenzar por preguntarse cuál es el estado deseado de la empresa, en lo que se refiere a manejo del conocimiento y del Capital Intelectual, en una serie de aspectos clave. ¿Cómo esperarías que fuera el comportamiento de la empresa cuando se encontrara haciendo un uso óptimo de su Capital Intelectual?, ¿Qué conductas esperarías observar? seguidamente, pasas a evaluar a la empresa en su estado actual. En los aspectos que definiste como claves, cuáles son las conductas individuales y organizacionales que se observan. Haces la comparación entre los estados actual y deseado y determinas una brecha. Posteriormente fijas acciones y estableces un plan, para ir cambiando y modificando conductas, o patrones. Lo más delicado es definir ese estado deseado, pues el mismo va a depender de las características propias de la empresa. No hay recetas. Cada caso es particular y va a depender de las metas que fijen los directivos de la empresa. Debe considerarse el tamaño de la empresa, cuántas organizaciones internas tiene, cuáles son sus procesos, cuáles son los niveles, qué tipo de conocimiento se desea compartir, cuántos y qué tipo de documentos se manejan, cómo se manejan, qué están haciendo los competidores, cuál es la dispersión geográfica de las oficinas, niveles educativos de los empleados, sistema de compensación, nivel de automatización de los procesos, etc.

Para levantar los datos normalmente se usan encuestas que se aplican en diversas partes de las organizaciones. Se requiere esfuerzo y dinero para hacer

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

GUÍA DE PRODUCTOS

todo esto. De allí la importancia de definir muy bien a dónde quieres llegar.

### ANÁLISIS BRECHAS DE CONOCIMIENTO

Una vez establecidas las competencias centrales, es necesario establecer las deficiencias existentes en las fuentes de conocimiento que dan apoyo a aquellas capacidades. El esquema propuesto es el análisis de conocimiento presentado por Michael Zack en la siguiente figura<sup>1</sup>.

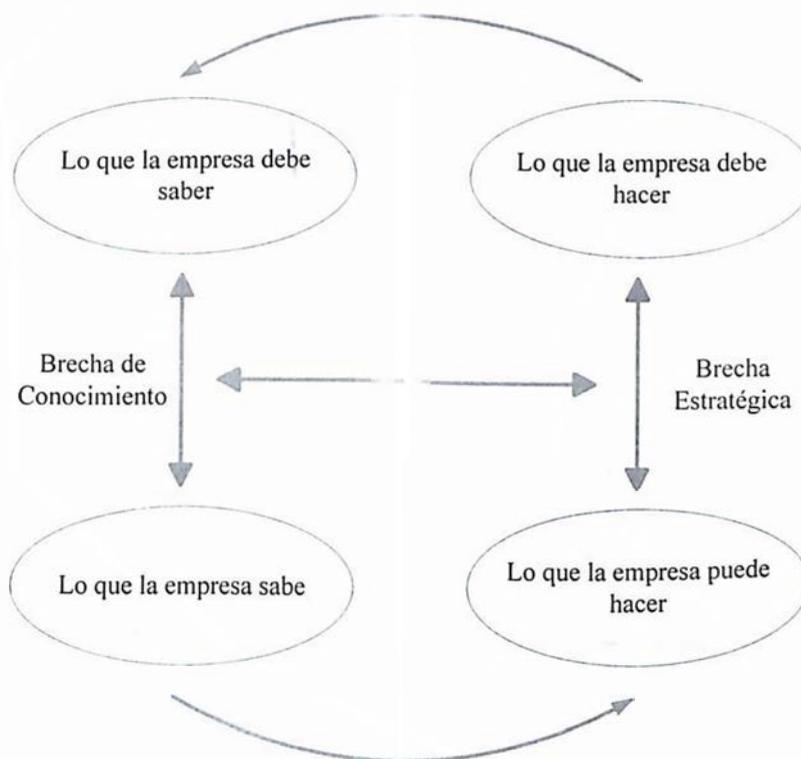


Figura GC-1020.3. Análisis Brechas de Conocimiento

Este análisis permite establecer las diferencias existentes entre lo que la organización sabe y debe saber en términos de lo que ella desea saber. Este esquema de análisis se ve potenciado al considerar las diferentes categorías de conocimiento (central, avanzado, innovativo), lo cual refuerza el hecho de

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL GUÍA DE PRODUCTOS

establecer el nivel actual y el deseado a la hora de analizar el conocimiento y su impacto en las competencias.

Para establecer las diferencias existentes entre lo que se 'debe' o 'desea' conocer y lo que actualmente se conoce, se debe establecer explícitamente las brechas existentes. Esto se puede hacer utilizando un cuadro de brecha de conocimiento comparativo (Tabla GC-1020.7), lo cual permitirá establecer los objetivos estratégicos sobre los que se definirán los planes de acción.

<i>SE SABE</i>	<i>SE DEBE SABER</i>	<i>BRECHA DE CONOCIMIENTO</i>

Tabla GC-1020.7 - Brecha de Conocimiento Comparativo

### ANÁLISIS DE RECURSOS

Para identificar los recursos que requiere la organización, Grant <sup>2</sup> propone seis categorías de recursos (financieros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionales y reputación), las cuales concuerdan con el nivel de diferenciación expuesto en la estructura del valor de una empresa (Ver marco teórico, Capítulo 4 apartado 2: El Capital Intelectual).

<sup>1</sup> <http://www.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm>; Developing a Knowledge Strategy

<sup>2</sup> Robert M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive advantage: Implications for Strategy Formulation", California Management Review, Septiembre, 1991, EEUU, pág. 114-135.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

GUÍA DE PRODUCTOS

Para desarrollar el análisis de los recursos de la organización se propone utilizar el cuadro de análisis presentado a continuación en la tabla GC-1020.8, la cual se basa en el análisis de la estructura de valoración de una organización.

El campo observaciones del cuadro presentado en la tabla GC-1020.8 está orientado a establecer observaciones funcionales, restrictivas, descriptivas y/o potenciales en torno a la utilización de los diferentes recursos requeridos. Es decir, puede detectarse inicialmente, por ejemplo, la presencia de un recurso, lo cual permitirá establecer las condiciones en que podrá ser utilizado en el contexto de las alternativas que se desarrollará más adelante.

<i><b>CAPITAL</b></i>					
Contable		Intelectual			Observaciones
Financiero	Físico	Humano	Estructural	Organizacional	

Tabla GC-1020.8 - Cuadro de Análisis de Recursos Organizacionales

El análisis de recursos se orienta a establecer la característica de los recursos necesarios para el desarrollo de las capacidades centrales en torno a las brechas de conocimiento detectadas, las cuales deben estar disponibles dentro de la

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL GUÍA DE PRODUCTOS

organización a través de capacidades actuales tanto de índole grupal como individual o puedan ser desarrolladas o adquiridas a través de contratación de terceros.

Es probable que, como resultado de este análisis, se generen una serie de ítems de recursos, los cuales deberán ser descritos y especificados detalladamente a través de un documento descriptivo en el cual se detalle en mayor profundidad las condiciones que rodean a cada ítem.

### 2.6.2. Diagnóstico del Cambio

---

El diagnóstico del Cambio contiene una serie de cuestionarios enfocados a obtener información acerca de diferentes aspectos de la organización y la propensión al cambio. El objetivo que se persigue es determinar los factores que pueden provocar resistencia al cambio, con el fin de definir líneas de actuación que minimicen esta resistencia y faciliten la implementación de un sistema de Gestión del Conocimiento en la empresa. Este producto incluye tres tipos de cuestionario:

**Check-list.** Contiene preguntas generales que permiten obtener una visión del funcionamiento de la empresa, así como detectar en una primera aproximación, posibles líneas de acción.

**Guía de entrevista.** Contiene preguntas para realizar una entrevista personal con el fin de conocer la opinión de los empleados, así como recoger sus sugerencias de mejora.

**Cuestionario.** El Cuestionario permite valorar la opinión de los empleados sobre cinco aspectos de la Organización: Tecnología, Formación, Comunicación, Estructura y Recursos Humanos.

Los cuestionarios que aquí se presentan son un modelo abierto que pueden ser modificados dependiendo de las circunstancias y necesidades de cada empresa.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL GUÍA DE PRODUCTOS

### CHECK-LIST TIPO

1. ¿Los intentos de cambio en su empresa producen resistencia?
2. ¿Se emplea la Tecnología para los proyectos de cambio?
3. ¿Existen Sistemas de Información implantados en la compañía?
4. ¿Los Sistemas de Información están ubicados en cada área funcional de manera independiente o son homogéneos para toda la compañía?
5. ¿Se están introduciendo actualmente nuevas tecnologías?
6. ¿Quién desarrolla e implanta procesos y sistemas, qué área de la empresa o se subcontrata?
7. ¿Existe una organización "tipo" para todos los proyectos de Implantación de Sistemas?  
Descripción
8. ¿Cuál es el grado de involucración de los usuarios en la implantación de procesos y sistemas?
9. ¿Existen responsables funcionales designados para servir de interlocutores?
10. ¿Cree que los empleados se muestran satisfechos con los responsables de implementar procesos y sistemas?
11. ¿Cada área desarrolla procedimientos y sistemas por su cuenta, sin contar con una unidad centralizada?
12. ¿Cuál es el nivel de "amigabilidad" de los sistemas de información ?
13. ¿Cuáles son los procedimientos de comunicación entre los empleados y los responsables de implementación ?
14. ¿Se documentan los procedimientos de trabajo afectados por los sistemas y/o nuevos procesos?
15. ¿Existe una Unidad especializada en la formación a empleados?
16. ¿Qué proceso se sigue para el lanzamiento de la formación a los empleados?
17. ¿Se entrega documentación de los procesos y sistema a los empleados involucrados? ¿Qué tipo de documentación?
18. ¿Se imparten cursos periódicos de actualización de conocimientos?
19. ¿Existen ayudas on-line, sobre procesos y tecnologías?

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

GUÍA DE PRODUCTOS

## GUÍA DE ENTREVISTA TIPO

1. ¿Cuál es su impresión sobre los sistemas y procesos que tiene implantados en su unidad?
2. ¿Cree que un sistema informático y/o el rediseño de los procesos le ayudaría a desempeñar las funciones propias de su puesto? ¿Por qué?
3. ¿Le han informado alguna vez de los beneficios asociados a los sistemas de Gestion del Conocimiento? ¿Cómo?
4. En el pasado, ¿Cuándo ha sido informado de la implantación de un nuevo sistema?  
¿Cuándo le gustaría ser informado?
5. ¿Cómo mejoraría la formación existente actualmente?
6. ¿Qué le pediría a unos materiales de formación que se desarrollen para un nuevo sistema?
7. En su opinión, ¿Qué aspectos son mejorables en las implantaciones que ha vivido hasta el momento?

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

GUÍA DE PRODUCTOS

### CUESTIONARIO

*Apreciado Colaborador:*

*Con la idea de efectuar un Diagnóstico del Cambio en la Empresa, se ha confeccionado esta encuesta que nos ayudará a acercarnos a aquellos aspectos que lo determinan.*

*La información que, a través de ella, podemos recibir, nos llevará a determinar los aspectos más importantes relacionados con la implantación y desempeño de nuestras funciones apoyados por procesos y sistemas de información, para poder modificarlos y así mejorar.*

*Es importante por ello la sinceridad en las respuestas a las cuestiones planteadas, pues de esta forma podemos obtener la verdadera situación en que nos encontramos.*

*La encuesta es ANÓNIMA, pues nuestro interés está en la información que nos suministre a nivel global y no en la persona que responde.*

*Como se desprende de estas líneas, su colaboración es muy importante. Contamos con ella.*

*Gracias,*

*GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO*

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

GUÍA DE PRODUCTOS

*Según el grado en que usted esté de acuerdo o en desacuerdo con las cuestiones que aparecen en la encuesta, deberá rellenar con una "X" la casilla que corresponda con su opinión sobre el tema. A ser posible deberá contestar a todas las preguntas del cuestionario.*

CUESTIÓN	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Considero beneficiosa la utilización de procedimientos y sistemas de información.				
2. Estoy informado de los cambios que se van a producir en mi empresa.				
3. Algunos departamentos de mi área ya no son tan útiles como antes.				
4. Prefiero trabajar en mi empresa que en la competencia.				
5. Tengo todo lo necesario para desarrollar mi trabajo, los sistemas entorpecerían mi actividad.				
6. La forma en que se supervisa nuestro trabajo favorece la eficacia del mismo.				
7. Hay responsables funcionales que me ayudan a resolver mis problemas.				
8. La mayor parte del personal está dispuesto a hacer más de lo que exige su puesto.				
9. Si no corres riesgos no lograrás llegar alto.				
10. No se eligen a las personas más adecuadas de la unidad para colaborar en el diseño de un nuevo proceso y/o sistema.				
11. La formación impartida por la empresa cubre las necesidades de cada uno.				
12. Utilizo los materiales de formación cuando tengo dudas o problemas.				
13. La documentación de procesos y sistema se adecúa a mis necesidades.				
14. El apoyo que he recibido durante la implantación de un nuevo proceso y/o sistema me parece adecuado.				
15. Una vez que los procesos y sistemas han sido implantado no recibimos apoyo.				
16. Requiere de una unidad que gestione y resuelva adecuadamente a sus peticiones de mejora y resolución de incidencias.				

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

GUÍA DE PRODUCTOS

CUESTIÓN	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
17. Confía en la alta dirección.				
18. Posee documentación de sus procedimientos				
19. Sé a quién o donde acudir en caso de dudas o problemas relacionadas a mi trabajo.				
20. En el pasado he sido informado de los beneficios asociados a los distintos sistemas que se han implantado.				
21. Para impartir los cursos de formación profesional se seleccionan personas de perfil comunicativo.				
22. Envío sugerencias de mejora para los sistemas y procesos que utilizo pero no sé que hacen con ellas.				
23. Los destinatarios de la formación son siempre los usuarios reales.				
24. Normalmente me entero por algún compañero de que van a implantar un nuevo sistema en mi unidad.				
25. Algunas veces recibo tanta información que no sé como utilizarla de manera efectiva.				
26. La formación y desarrollo que he recibido en mi empresa me ha ayudado a trabajar mejor.				
27. Mi jefe se preocupa de que su gente sea formada de acuerdo con las diferentes características de su puesto de trabajo.				
28. Mis compañeros de trabajo están convencidos de poder mejorar la productividad en la empresa.				
29. La comunicación de abajo a arriba se produce con muy poca frecuencia.				
30. Los recursos suelen estar concentrados allí donde son más necesarios.				
31. La gente está bastante bien informada sobre los planes y objetivos de la dirección.				
32. Aquí se motiva a la gente para que continúe su formación y progreso.				
33. Comprendo bien cómo mi trabajo encaja en el conjunto de actividades de la empresa.				

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

GUÍA DE PRODUCTOS

CUESTIÓN	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
34. Los cursos de formación profesional que se han realizado, con anterioridad en la empresa, podrían haber sido más amenos y participativos.				
35. La estructura de la empresa favorece la realización del trabajo				
36. Cada empleado conoce las tareas concretas que tienen que llevar a cabo.				
37. Conozco los procedimientos de trabajo asociados a los sistemas que utilizo.				
38. La mayoría del personal comparte valores similares.				
39. Mis habilidades y conocimientos están muy relacionados con mi puesto de trabajo.				
40. La mayor parte del personal está muy motivado.				
41. En el pasado he sido informado de los cambios que los sistemas aportan a mis procedimientos de trabajo.				
42. En esta empresa el personal saca a relucir lo mejor que tiene.				
43. Por regla general la empresa contrata a gente muy competente.				
44. Siento una gran fidelidad hacia la empresa.				
45. La formación profesional se imparte a tiempo.				

Por favor, marque las casillas que se ajusten a su **PERFIL PERSONAL**. (Estos parámetros pueden ajustarse a su necesidad)

Antigüedad en la empresa:	Menor que 2 años	Entre 2 y 10	Mayor que 10
Nivel jerárquico:	Mando Alto	Mando Intermedio	Personal operativo

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

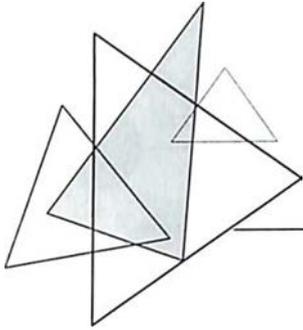
GC-1020.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

GUÍA DE PRODUCTOS

### VALORACIÓN DE RESPUESTAS

FACTORES / SUBFACTORES DE ESTUDIO	CUESTIONES RELACIONADAS
<b>A. TECNOLOGÍA</b>	
A.1. Valoración Global de la Tecnología	1(+), 5(-)
A.2. Valoración de la Unidad de Sistemas	16(+)
A.3. Valoración de la Unidad Usuaría	10(-)
A.4. Organización de las Implantaciones y Apoyo Recibido	7(+), 14(+), 15(-), 19(+)
<b>B. FORMACIÓN</b>	
B.1. Cursos	11(+), 45(+), 23(+)
B.2. Instructores	21(+), 34(-)
B.3. Materiales	12(+), 13(+)
B.4. Formación en la Empresa	26(+), 27(+), 32(+)
<b>C. COMUNICACIÓN</b>	
C.1. Comunicación en la Empresa.	31(+), 29(-), 25(+), 20(+)
C.2. Comunicación Previa a la Implantación de un Nuevo Sistema	41(+), 24(-)
C.3. Comunicación Relacionada con Sistemas en Funcionamiento	2(+), 22(-)
<b>D. ESTRUCTURA</b>	
D.1. Procedimientos de Trabajo con el Sistema	37(+), 18(+)
D.2. Funciones Asignadas a Cada Puesto de Trabajo	28(+), 36(+)
D.3. Definición de las Relaciones de Trabajo	6(+), 33(+), 9(+)
D.4. Organización de la Empresa	3(-), 35(+), 30(+)
<b>E. RECURSOS HUMANOS</b>	
E.1. Valores	17(+), 38(+)
E.2. Habilidades	39(+), 43(+)
E.3. Motivación	8(+), 42(+), 40(+)
E.4. Compromiso	44(+), 4(+)

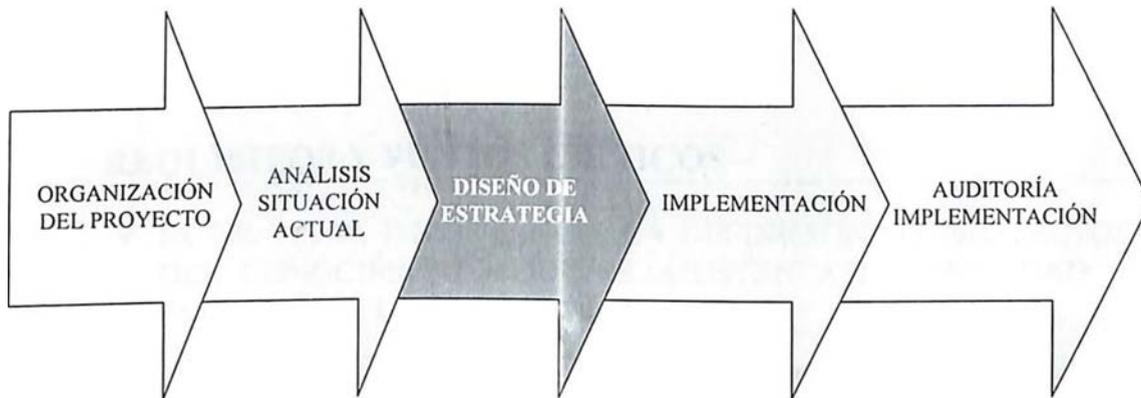
Ver formato de un informe de Diagnóstico del Cambio en el anexo A.



## Metodología para la Implementación de la GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

### FASES DEL MODELO



## FASE III: DISEÑO DE ESTRATEGIA

### ETAPAS DE ESTA FASE

- ✓ IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS Y ACCIONES CONCRETAS
- ✓ CONSTRUCCIÓN DE BLOQUES FUNCIONALES
- ✓ DEFINIR LA ARQUITECTURA DEL SISTEMA
- ✓ DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ✓ SELECCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS
- ✓ DISEÑO DE LAS ACCIONES DE APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN

### REQUISITOS Y PUNTOS CRÍTICOS

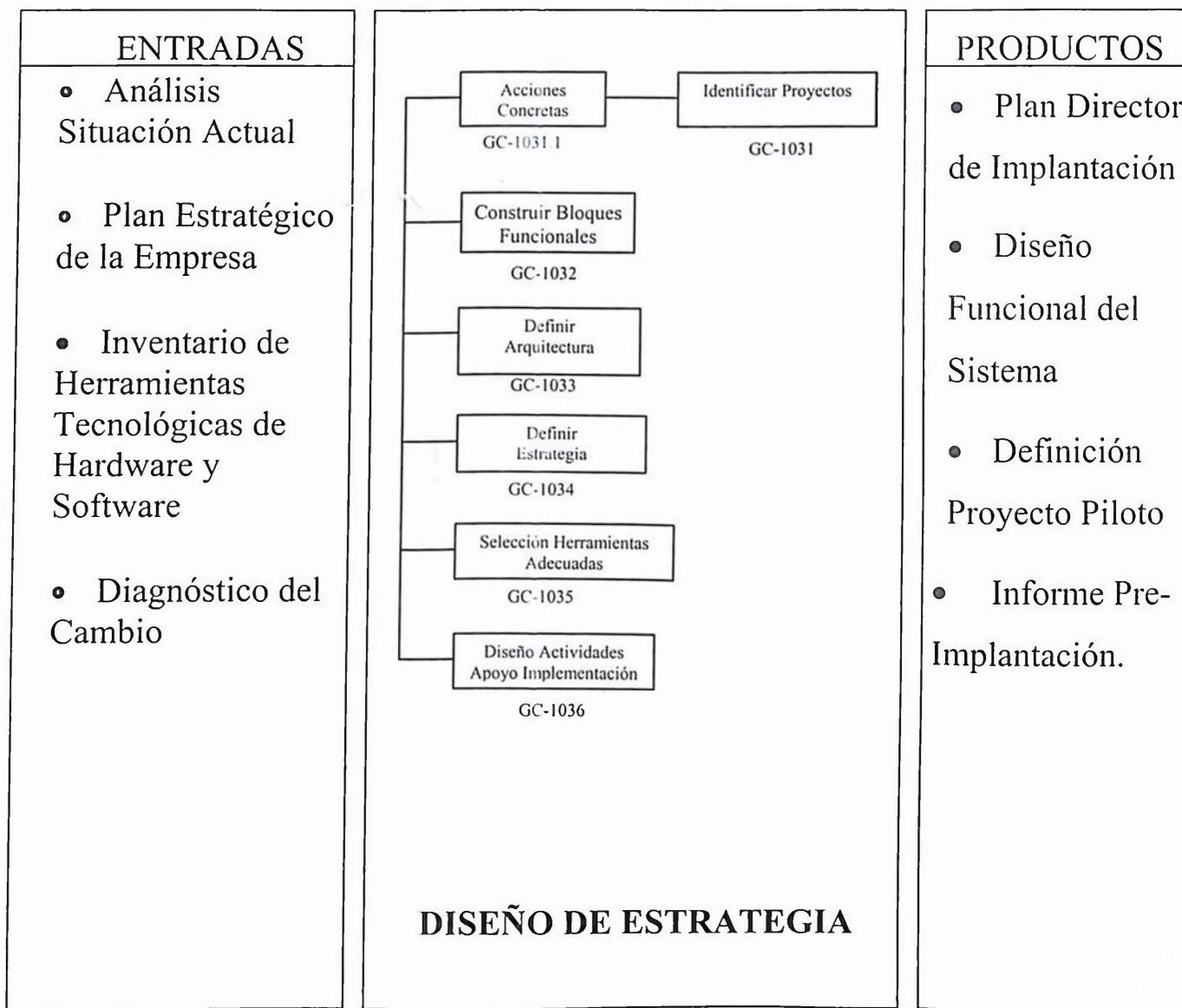
- ✓ ES DE VITAL IMPORTANCIA LA DEFINICIÓN DE PROYECTOS DEL CONOCIMIENTO QUE SE AJUSTEN A LA REALIDAD Y ENTORNO DE LA EMPRESA.
- ✓ ES RECOMENDABLE LA EXISTENCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL Y QUE EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A IMPLEMENTARSE SE ACOPLA A ÉL.
- ✓ SELECCIÓN Y APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS ADECUADAS A SU ENTORNO PARA EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA.
- ✓ DETECTAR LAS NECESIDADES DE APOYO EN LA IMPLANTACIÓN Y LA PLANIFICACIÓN DE LAS TAREAS OPORTUNAS PARA ESTABLECER DICHO APOYO.

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

## 3.3. ESQUEMA GRÁFICO DE LA FASE



### 3.4. DEFINICIÓN DE LA FASE

Según Michael Porter una "estrategia es el diseño de la combinación de las actividades de la empresa, no la búsqueda de la excelencia de cada una de las actividades individuales".

El diseño de la estrategia, en nuestro caso, está orientado a establecer el puente que permita a la organización ir desde dónde está, hacia dónde ésta quiere estar y, a la vez, permitirle convertirse de lo que es en la actualidad, en quien quiere ser en el futuro de forma óptima.

El desarrollo de esta fase tiene como objetivo establecer los planes de desarrollo orientados a establecer los rumbos directivos de los proyectos de Gestión del Conocimiento dentro de la organización. Definir recursos, productos, procesos y ciclos de trabajo, que permitirán el adecuado funcionamiento del sistema de Gestión del Conocimiento. Además, en esta fase, se deberán documentar todos los elementos que integran el sistema.

En esta fase del modelo se presentan las pautas necesarias para que la empresa pueda elaborar todo el esquema de trabajo requerido, para dar inicio a la implementación del sistema de Gestión del Conocimiento.

### 3.5. ACTIVIDADES

Esta fase está compuesta por diferentes actividades, las cuales son:

- **Identificación Proyectos y Acciones Concretas**
- **Construcción Bloques Funcionales**
- **Definir Arquitectura del Sistema**
  - Identificar Características Claves**
- **Definición de Estrategia**
- **Selección Herramientas Adecuadas**
- **Diseñar Acciones de Apoyo a la Implantación**

### 3.5.1. Identificación Proyectos y Acciones Concretas

Esta actividad está fundamentada por las siguientes preguntas:

❖ ¿ Qué es la Gestión del Conocimiento para la organización?

Se proponen diferentes vías para la Gestión del Conocimiento en una organización.

- Perspectiva centrada en la información; la Gestión del Conocimiento teñida de un fuerte contenido tecnológico.
- Perspectiva centrada en el cambio cultural; la fusión de historias, comunicación, conversaciones y trabajo en equipo.

Valorar ambas, determinando que posibilidades hay de utilizar sus bondades en una solución en equilibrio. Ir identificando los cambios necesarios para planificar el cambio.

❖ ¿ Cómo implementar la Gestión del Conocimiento en la Organización?

Debe iniciarse una búsqueda auto alusiva, consistente en detallar aquellos conocimientos que son críticos para la práctica de la organización. Esta búsqueda puede iniciarse de dos maneras.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

<i><b>A PARTIR DE LOS PRODUCTOS</b></i>	<i><b>A PARTIR DE LOS PROCESOS</b></i>
<p>Los productos que se ofertan a los clientes son el resultado de la práctica y significativos del conocimiento que posee la organización.</p> <p>Estos pueden contener ventajas competitivas.</p> <p>Importante enfocarse al futuro. Desarrollar nuevos productos.</p> <p>Realizar Berchmarking.</p> <p>Identificación de conocimientos raros o escasos, que de tenerlos generan valor a la empresa.</p> <p>Elaboración de preguntas claves sobre el éxito.</p>	<p>¿Qué procesos claves desarrolla la organización.?</p> <p>¿Cómo se organizan.?</p> <p>¿Cualés son las competencias críticas de estos procesos.?</p> <p>Competencias y habilidades de las personas.</p> <p>¿Cómo mejorar los procesos.?</p>

Tabla GC-1030.1 Conocimientos Críticos a partir de Productos y de Procesos

Con estos elementos puede identificarse mejor que instancias de proyectos de Gestión del Conocimiento pueden desarrollarse en la organización.

Existen procesos estratégicos claves para la organización, por lo que conocer éstos y su cadena de valor es muy importante. Si no existe una clara definición debe desarrollarse, porque es importante identificar los procesos en que se

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

desarrolla su práctica y los productos que la entidad ofrece o puede ofrecer a sus clientes.

**DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES ALCANCE Y TIEMPO.** Para comprender la Gestión del Conocimiento se presentan dos variables que permiten visualizar mejor las diferentes formas en que se presentan estos proyectos en las empresas: **el alcance y el tiempo.**

La variable **alcance** se puede definir en función de diferentes criterios.

Tomando como criterio el conocimiento implicado.

- **Proyecto Estratégico:** Contempla concepciones y acciones relativas a la creación de conocimiento y a su papel en la generación de competencias esenciales.
- **Proyecto Operativo:** Que incida sobre todo en los aspectos de distribución y transferencia de conocimiento básico, cuestión más relacionada con sistemas y plataformas tecnológicas, por las cuales debe almacenarse y distribuirse éste.

La variable **tiempo:** relaciona el alcance con el tiempo.

Los proyectos de Gestión del Conocimiento son dinámicos y esta dimensión resulta esencial para valorar los resultados. Hay que aprender de los errores y generar nuevas dinámicas de funcionamiento. Hay que relacionar el alcance inicial con la evolución, lo que requiere ser documentado, analizado y explicado.

**ALINEACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.** Hay que lograr una alineación de los objetivos de la Gestión del Conocimiento con los objetivos estratégicos de

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

la organización, buscando que el aprendizaje apoye éstos y ayude a lograrlos con la participación armónica de los individuos y los departamentos que cooperativamente busquen soluciones, potenciando el trabajo en equipo y la colaboración.

Todo proyecto debe ser coherente con la estrategia empresarial. El cumplimiento de sus plazos y condiciones debe suponer una oportunidad.

Existen diferentes instancias de la Gestión del Conocimiento (ver tabla GC-1030.2) que pueden ser implementadas como proyectos independientes y particulares dentro de la organización, el diseño de la estrategia de implementación debe identificar estas posibles instancias que se acomoden a los objetivos estratégicos de su organización y priorizarlos para lanzarlos por etapas, ya que sería muy ambicioso, riesgoso y costoso implementar un sistema completo desde el principio.

### ***CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO***

*No es necesario una implementación brusca de la Gestión del Conocimiento en la organización. Solo será necesario establecer cual es la mejor oportunidad para iniciar una instancia de proyecto de Gestión de Conocimiento que ayude a implementar ésta.*

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

### ***DIFERENTES INICIATIVAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO***

**Inventario de activos organizacionales intangibles**

**Negocio basado en conocimiento**

**Organización que aprende**

**Transferencia de conocimiento tácito a conocimiento explícito**

**Memoria organizacional**

**Sistemas de medición de activos intangibles**

**Sistemas de aprendizaje autogestionados**

**Nueva cultura organizacional basada en el conocimiento**

**Sistema de compensación basado en conocimiento y/o innovación**

**Identificación y difusión de mejores prácticas**

**Sistemas computacionales que capturan y difunden conocimiento y experiencias entre trabajadores – departamentos**

**Sistemas computacionales para el aprendizaje distribuido**

**Creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica**

**Sistema de aprendizaje basado en competencias laborales**

**Sistemas para la visualización del conocimiento**

**Sistema de inteligencia de negocio**

**Creación de valor empresarial a través de la Gestión del Conocimiento**

**Etc.**

Tabla GC-1030.2 Diferentes Iniciativas para la Gestión del Conocimiento

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

### ***DIFERENTES INICIATIVAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO***

**Inventario de activos organizacionales intangibles**

**Negocio basado en conocimiento**

**Organización que aprende**

**Transferencia de conocimiento tácito a conocimiento explícito**

**Memoria organizacional**

**Sistemas de medición de activos intangibles**

**Sistemas de aprendizaje autogestionados**

**Nueva cultura organizacional basada en el conocimiento**

**Sistema de compensación basado en conocimiento y/o innovación**

**Identificación y difusión de mejores prácticas**

**Sistemas computacionales que capturan y difunden conocimiento y experiencias entre trabajadores – departamentos**

**Sistemas computacionales para el aprendizaje distribuido**

**Creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica**

**Sistema de aprendizaje basado en competencias laborales**

**Sistemas para la visualización del conocimiento**

**Sistema de inteligencia de negocio**

**Creación de valor empresarial a través de la Gestión del Conocimiento**

**Etc.**

Tabla GC-1030.2 Diferentes Iniciativas para la Gestión del Conocimiento

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

La Gestión del Conocimiento puede centrarse tanto en un nivel interno como externo y de esta forma plantearse los siguientes cuatro temas:

1. Desarrollo de depósitos de conocimiento
2. Sistemas de acceso al conocimiento
3. Mejora del entorno del conocimiento
4. Evaluación de los activos de conocimiento

### *CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO*

*El conocimiento esencial que centra el interés de las empresas es el que de forma sustancial produce beneficio, que permite innovar y mantener de forma continua posiciones de ventajas en el mercado.*

### 3.5.2. Construcción Bloques Funcionales

La implementación de un sistema de Gestión del Conocimiento requiere una aproximación por etapas, de forma que cada una de ellas se dirija a la resolución de un determinado tipo de problema dentro del proceso de negocio.

El sistema que permite la implementación de un proceso de Gestión del Conocimiento facilitará la recolección, organización, transformación y la distribución del conocimiento entre los empleados, pero estos servicios se proporcionarán paulatinamente, de forma que en un primer momento ofrezcan un acceso único a la información existente y en etapas posteriores vayan incorporando los mecanismos necesarios para que se mejore la forma en la que se captura el conocimiento y este es gestionado.

Se recomienda, por tanto, la construcción de bloques funcionales que permitan la edificación del sistema total. Cada bloque o módulo proporcionarán resultados a corto plazo que el resto de la organización apreciará.

#### **CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO**

*Debemos tener en cuenta que el proceso de implantación de la Gestión del Conocimiento en una organización es lento y complejo y requiere de políticas perfectamente planificadas y ejecutadas.*

### 3.5.3. Definir Arquitectura del Sistema

El desarrollo de una arquitectura apunta a establecer la base lógica y técnica sobre la cual se desarrollarán los diferentes proyectos de Gestión del Conocimiento, con el fin de establecer aspectos tales como:

- **Inversiones de TI:** determinar las necesidades de TI orientadas a dar soporte a los diferentes proyectos destinados a implementar cada una de las instancias de proyectos de Gestión del Conocimiento.
- **Esquemas de desarrollo / integración de Software:** Establecer las directrices de desarrollo y/o integración de los sistemas de Software para dar apoyo al proceso de Gestión del Conocimiento.
- **Esquemas de arquitectura de Hardware:** Establecer las directrices de organización y estructuración de los sistemas de Hardware destinados a dar soporte a los diferentes sistemas de Software.
- **Alineación de sistemas heredados con los nuevos requerimientos:** Establecer las directrices y planes destinados a coordinar los esfuerzos de integración de los nuevos sistemas con la infraestructura tecnológica actualmente en explotación.

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Cada uno de los ítems tecnológicos seleccionados deberán organizarse en torno al proceso de Gestión del Conocimiento. Ésto nos permitirá establecer un modelo de Arquitectura del conocimiento. Para que la arquitectura pueda denominarse del conocimiento, ésta debe dar apoyo al proceso de Gestión del Conocimiento, lo cual se refleja claramente en la siguiente figura.

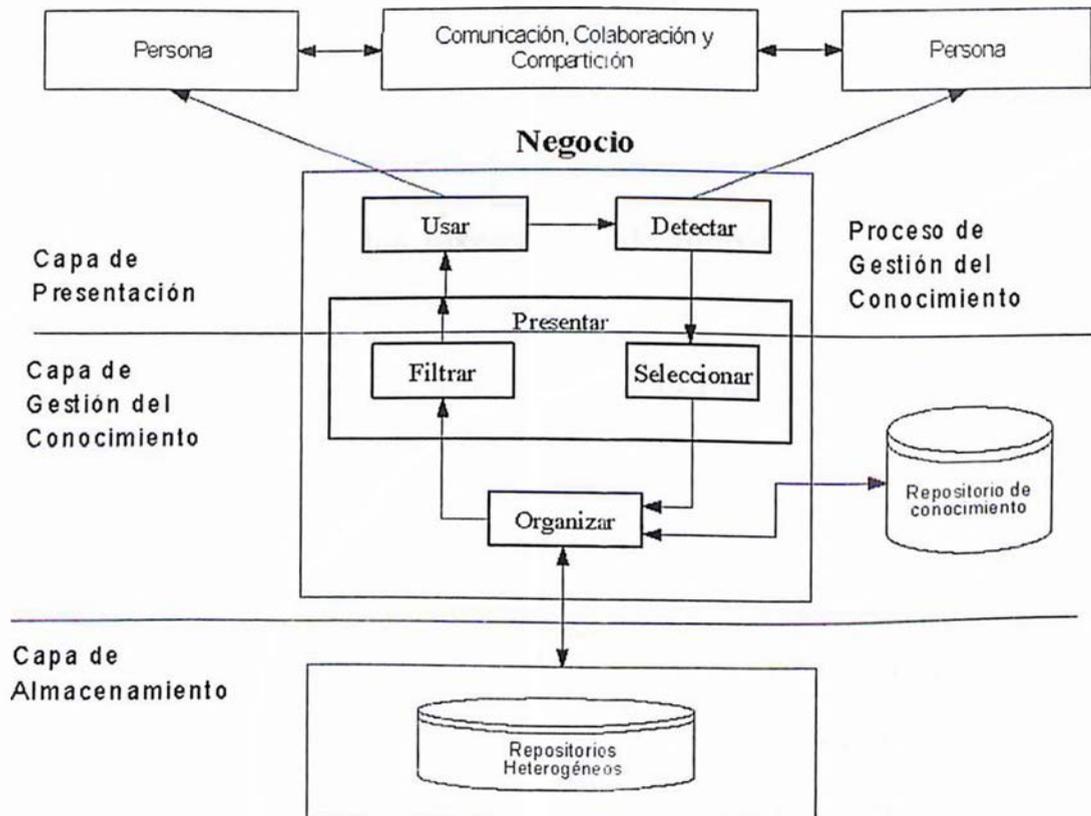


Figura GC-1030.1. Arquitectura del Conocimiento

Este esquema de arquitectura facilitará el desarrollo de planes informáticos a la hora de generar tanto estructuras de software como de hardware orientados a dar apoyo a los sistemas de Gestión del Conocimiento basados en tecnología.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

La arquitectura tecnológica debe permitir estructurar tanto los sistemas legados como los nuevos desarrollos tecnológicos, lo cual deberá ser llevado a cabo a través de planes de alineación tecnológica.

El desarrollo de planes de inserción de nueva tecnología dentro de la arquitectura actualmente en explotación debe coordinarse, dado que es necesario evitar conflictos, pérdidas de operaciones y caídas de los sistemas en operación; en general, se debe evitar la no disposición de las tecnologías necesarias para el operar normal de organización.

De no ser posible aislar las inserciones de nueva tecnología, de la operacional existente, dicho impacto deberá ser programado y coordinado con las personas afectadas de forma directa e indirecta, lo cual llevará a establecer como uno de los aspectos de generación de cada uno de los proyectos el hecho de generar planes de implementación.

**DEFINIR LAS CARACTERÍSTICAS CLAVES DEL SISTEMA.** Una buena definición de las características claves asegurará que la elección de la tecnología para la Gestión del Conocimiento ayude a resolver los problemas de negocio, y mejore la infraestructura de la tecnología de información de la organización.

Hay que destacar que las tecnologías de la información no son por si solas artífices de la Gestión del Conocimiento y por lo tanto no pueden suplir la labor que hay que llevar a cabo en otras áreas de la empresa para implantar este proceso. Pero lo que sí es definitivo es que estas tecnologías hacen posible la

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

implantación del proceso de forma eficiente y para ello se deben presentar las siguientes características clave:

- Los sistemas a implantar serán abiertos: por definición un sistema de Gestión del Conocimiento unifica los “hilos de conocimiento” ya existente.
- Los sistemas a implantar deberán medir la participación de las personas de la organización, en cuanto a su aportación de conocimiento: facilitarán el seguimiento del rendimiento y el establecimiento de políticas de recompensas.
- Los sistemas deben poder parametrizarse y adaptarse a las necesidades de la organización que los va a utilizar.
- La seguridad es otro aspecto a tener muy en cuenta.
- Además, habrá que tener en cuenta todos los aspectos tecnológicos (hardware, software, etc) de los que dispone la empresa y que se quieren incorporar, así como todos aquellos que se deban actualizar.

Crear un sistema de Gestión del Conocimiento en una organización no es una tarea sencilla, pero si se diseña bien cumplirá con los siguientes objetivos:

- Ofrecerá el conocimiento adecuado en el momento preciso: todo el personal sabrá donde encontrar el conocimiento de la organización accediendo a él en el contexto de su rol, con una alta disponibilidad y evitando retrasos innecesarios.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

- Aumentará la creatividad de la compañía.
- Se amortiguará la pérdida de información debida a la rotación de personal.
- Se distribuirán las mejores prácticas.
- Se utilizará la experiencia pasada en la toma de decisiones futuras.
- Y se facilitará la colaboración con los expertos.

Todos estos objetivos conducen a un fin último: aumentar la capacidad de creación de valor de la compañía a través de la utilización del capital intelectual, es decir, crear capital financiero a partir del capital estructural y humano.

### ***CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO***

*A la hora de ponerse a trabajar con la Gestión del Conocimiento, debemos tener en cuenta que el objetivo principal es facilitar que los empleados y la organización apliquen su capital intelectual de la manera más eficaz posible, y se beneficien de ello. Generar sinergia.*

### 3.5.4. Definición de Estrategia

El desarrollo de una estrategia de conocimiento tiene como objetivo establecer los planes de desarrollo orientados a establecer los rumbos directivos de los proyectos de Gestión del Conocimiento dentro de la organización.

**DEFINICIÓN DE UNA META ESTRATÉGICA.** La meta establece la dirección en torno a la cual deben ser apuntadas las acciones. Esto permitirá establecer la dirección de los esfuerzos y los compromisos propios de todo proceso de planeación.

La meta se debe basar en el desarrollo y la potenciación del análisis realizado en la fase anterior, por lo que es recomendado realizar una declaración de meta que relacione sistemáticamente las diferentes capacidades requeridas. Para que una meta se pueda considerar inteligente debe poseer cinco características:<sup>1</sup>

- **Específica:** La meta debe ser tan específica, tan bien definida, tan clara que cualquiera con un conocimiento básico del proyecto pueda leerla, entenderla y saber qué es lo que se intenta lograr.
- **Medible:** Para llevar un proyecto a un final exitoso, la meta debe ser medible. Equivocadamente se ha dicho que algunas metas no son medibles. No obstante, toda meta debe poder medirse. Todo dependerá del diseño de los indicadores apropiados.

<sup>1</sup> Alan Randolph & Barry Posner, "Gerencia de proyectos", McGraw Hill, Colombia, 1993, Pág.14.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

- **Consensual:** Debe haber consenso respecto a la meta del proyecto. El equipo y la organización deben estar de acuerdo en que el objetivo es deseable. El consenso facilitará la respuesta a los cambios que pueda implicar la modificación de la meta a medida que avanza el proyecto. Este consenso se basa en compartir la información y crear compromiso alrededor del proyecto.
  
- **Realista:** La meta del proyecto debe ser realista. Muy a menudo las metas fijadas son imposibles de alcanzar, dados los recursos, los conocimientos y el tiempo de que se dispone. Por lo tanto, a la hora de establecer la meta, esta debe reflejar un alcance real en torno a cada uno de los factores que gobiernan el desarrollo de la misma.
  
- **Marco de tiempo (costo):** Finalmente, para lograr la meta se requiere un marco de tiempo (costo) determinado. ¿Qué tanto tiempo y presupuesto se tienen para llevar a cabo el proyecto?. Hay que fijar una meta razonable, habida cuenta de los recursos disponibles y de los conocimientos y experiencia que se posea.

Una vez establecida la meta, ésta deberá ser desglosada en objetivos de acuerdo a los niveles de operación que sean partícipes de aquella meta.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

**DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.** Una vez establecidas la meta y las brechas de conocimiento detectada en el análisis, es posible jerarquizar los requerimientos y obtener una serie de objetivos de mediano y largo plazo, los cuales establecerán los resultados esperados del proceso de implantación de Gestión del Conocimiento. Los objetivos son similares a la meta, pero se concentran en las partes del proyecto.

Para definir los objetivos en torno a las brechas de conocimiento, en primer lugar se debe establecer la metodología de análisis de objetivos, la cual puede ser ascendente, es decir el análisis se desarrolla desde una visión individual hacia una visión general, o descendente, lo cual corresponde al caso contrario. Este análisis debe centrarse en los objetivos establecidos en cada uno de los eslabones y niveles de la organización. En caso que una organización cuente con una estrategia corporativa, la metodología de análisis más indicada será de tipo descendente, ya que así se facilitará el trabajo de alineación de objetivos a través de la construcción de objetivos complementarios o correctivos en torno a los establecidos por la estrategia actual, sin perder el concepto de relaciones sistémicas de las redes de objetivos.

Tal como señala Harold Koontz, "la lista de objetivos no debe ser demasiado larga", pero si debe cubrir las principales características de apoyo del conocimiento al eslabón de análisis.

El proceso de definir los objetivos es un primer paso en lo que comúnmente se llama la estructura de división del trabajo (Figura GC-1030.2).

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

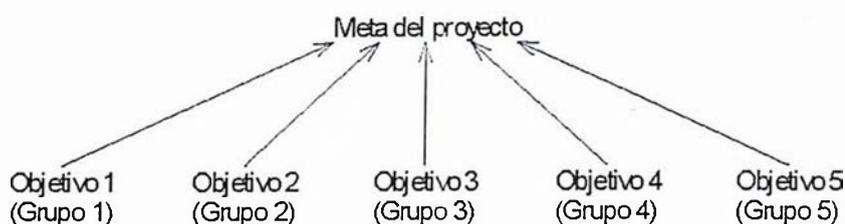


Figura GC-1030.2. Estructura de División de Trabajo

En esencia, los objetivos se asemejan a las metas. Pero aquellos se concentran en los detalles e indican más claramente qué es lo que específicamente debe realizar determinado grupo de trabajo.

Una vez identificados los objetivos, se debe identificar los miembros de cada equipo, los recursos y los insumos necesarios para alcanzar la meta global del proyecto.

Algunos problemas que se deben evitar a la hora de establecer los objetivos son:

- **Un enfoque demasiado estrecho:** Los objetivos deben permitir establecer un campo de trabajo con una visión colaborativa, la cual permita que el logro de un objetivo no afecte negativamente el logro de los demás.
- **Sistemas de retribución que resultan perjudiciales:** Los objetivos deben contar con esquemas de evaluación y retribución que permitan orientar los esfuerzos en pos del cumplimiento de la meta más allá de los resultados locales basados en un objetivo.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

- **Responsabilidad sin suficiente autoridad:** Los objetivos deben permitir a los múltiples responsables establecer instancias de coordinación de autoridad o alineación de esfuerzos, lo cual permita evitar conflictos de poder por autoridades cruzadas.

Para que los objetivos sean verificables deben establecer explícitamente los logros y los plazos en que deben ser cumplidos, es decir debe ser descrito en términos que permitan generar indicadores sólidos de evaluación de las implementaciones asociadas. Además, debe considerarse explícitamente el contexto que define la visión, la meta y la filosofía corporativa, la cual representa a toda la organización.

**DESARROLLO DE ALTERNATIVAS.** Establecidos los objetivos, es necesario establecer la forma de llevar a cabo aquellos objetivos en términos del desarrollo de proyectos.

Este punto abarca el concepto de utilización del ingenio, la investigación y el sentido común, en términos de estructurar formas de implementación de los objetivos tanto desde el punto de vista particular de un objetivo como desde un punto de vista más global de la red de objetivos.

De forma más específica, el desarrollo de proyectos en torno al conocimiento estará orientado de acuerdo a como se relacione cada una de las instancias sociales del conocimiento con el concepto del "Ba" propuesto por el filósofo

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

japonés Kitaro Nishida<sup>2</sup>, el cual representa "el espacio compartido para la generación de relaciones emergentes". En otras palabras, se entiende como el generar una actitud con un sentido de 'veneración' al conocimiento. Este concepto se enmarca dentro de cuatro variantes posibles, las cuales se pueden contextualizar dentro del proceso de conversión del conocimiento:

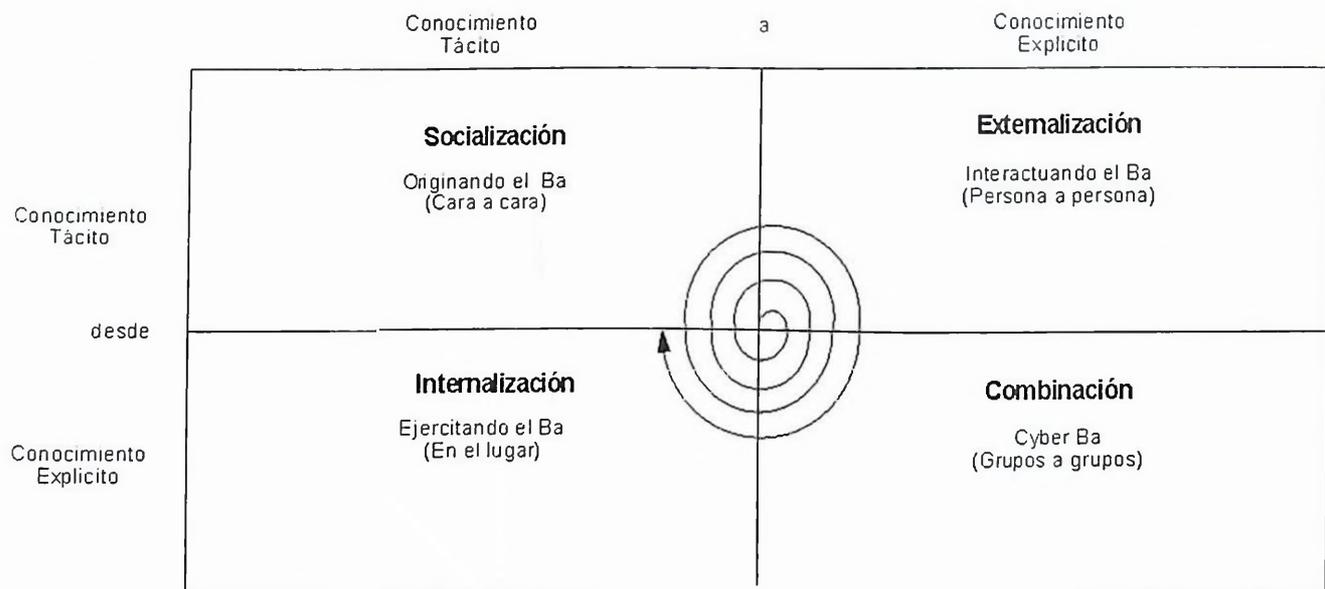


Figura GC-1030.3. Las cuatro características del esquema "Ba"

Donde:

- **Socialización:** Es el espacio donde los individuos con conocimientos comparables comparten sentimientos, emociones, experiencias, y modelos mentales, lo cual les permite romper las barreras existentes entre ellos.
- **Externalización:** Es el espacio en el cual personas con diferentes conocimientos específicos comparten y mezclan sus capacidades para el cumplimiento de un objetivo común. Es posible asociarlo al nivel de cohesión existente en un grupo de trabajo multidisciplinario.

<sup>2</sup> Robert E. Cole, "Special Issue on Knowledge and the Firm", California Management Review, EEUU, 1998, pág. 40-53.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

- **Combinación:** Es el lugar de interacción en un mundo virtual a cambio del espacio y tiempo real. Este espacio estará definido de acuerdo a los niveles de confianza establecidos por las redes virtuales existentes en la actualidad y en las posibles de implementar.
- **Internalización:** Es el espacio y los hitos asociados al aprendizaje basado en experiencia práctica, lo cual facilita la adquisición de conocimientos tácitos más allá de los de tipo explícito.

En caso que las diferentes opciones de proyectos de Gestión del Conocimiento no consideren cada una de estas instancias podrían verse mermados los esfuerzos de implantación de dichos proyectos dado que no consideran el carácter propio de las redes sociales existentes en la organización. Este esquema ayudará a establecer la componente de socialización de cada uno de los proyectos de Gestión del Conocimiento generados por la estrategia basada en el conocimiento.

**EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.** En caso que el desarrollo de alternativas entre objetivos ofrezca una serie de proyectos, los cuales poseerán características diferenciadoras, será necesario establecer aquellos proyectos con menor relación costo/beneficio, no sólo en términos financieros, sino en términos objetivos de valoración.

Para ésto existen cuatro metodologías utilizadas para la selección de alternativas:

- **Experiencia:** Esta metodología se basa en el aprendizaje adquirido a través del tiempo en torno a los éxitos y fracasos, los cuales aportan pautas de tendencia frente a la efectividad de la solución.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

- **Experimentación:** Una forma de selección es experimentar en algunas instancias con las alternativas y ver que ocurre. Esta metodología sólo se limita a proyectos que soportan una baja escala inicial, lo cual tiene como objetivo validar los supuestos sobre los cuales está fundada y evaluar su impacto dentro de la organización.
- **Investigación y análisis:** Esta metodología se basa en la necesidad de comprender el impacto potencial que la solución podrá generar. Esto llevará a desarrollar prototipos de baja escala los cuales interactúen, por ejemplo, con algún modelo de simulación los cuales permitan ayudar a visualizar los resultados potenciales.
- **Análisis cognitivo:** El análisis cognitivo establece una metodología de selección la cual incorpora las metodologías anteriores a través de juicios de valor enraizados en el contexto de negocio.

La opción de evaluación dependerá de la instancia de solución objeto de evaluación, en conjunto con los factores de costo y tiempo relacionados con la evaluación misma. Cada uno de los proyectos seleccionados deberá pasar por un proceso de análisis profundo, el cual permita establecer tanto el alcance (profundidad), la cobertura (ancho) y las necesidades (alturas) propias de él.

**DESARROLLO DE PLANES DE MEDIANO/LARGO PLAZO.** La meta y los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Los planes de mediano/largo plazo son aquellos planes que establecen, a grandes rasgos, las actividades y acciones que serán necesarias de realizar con el fin de dar apoyo a la tarea de desarrollar uno o varios objetivos (o a la meta misma) en el contexto del período necesario para cumplir el o los objetivos para los cuales ha de ser creado.

La planeación a largo plazo "no es realmente planeación para decisiones futuras, sino, mas bien, para las repercusiones futuras de las decisiones tomadas en la actualidad"<sup>3</sup>.

El desarrollo de los planes de mediano/largo plazo debe considerar como directrices a la meta y a los objetivos a los cuales sirve.

**DESARROLLO DE PLANES DE CORTO PLAZO.** Los planes de corto plazo son aquellos planes que permiten desarrollar de manera granular los planes de mediano/largo plazo.

La coordinación entre los planes de corto y mediano/largo plazo debe ser realizada a la hora de desarrollar los planes de corto plazo teniendo en cuenta tanto la meta como el objetivo y los planes de mediano/largo plazo a los cuales se ha de subyugar.

**DESARROLLO DE PLANES DE CONTINGENCIA.** Los planes de contingencia son aquellos planes que permiten tomar medidas correctivas en torno a las acciones

---

<sup>3</sup> Harold Koontz & Heinz Weihrich, "Administración: Una perspectiva global", McGraw Hill, España, 1995.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

de los planes de corto plazo, debido a los resultados obtenidos por las instancias de ejecución previas de los planes de corto plazo.

### *CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO*

*Debemos pensar que tarde o temprano tendremos que adoptar sistemas de transferencia del conocimiento dentro de nuestras organizaciones y que la explicitación del mismo de una forma planificada y estructurada optimizará nuestros recursos y nos permitirá lograr con mayor facilidad nuestra ventaja competitiva sostenible.*

### 3.5.5. Selección Herramientas Adecuadas

La Gestión del Conocimiento requiere tanto la intervención de las personas, como la incorporación de tecnologías que faciliten y favorezcan su desarrollo. Para ello, la tecnología aportará tanto ideas como mecanismos de automatización, que convenientemente asistidos por la labor humana, permiten construir sistemas de soporte al plan de Gestión de Conocimiento.

Para una adecuada selección de las herramientas tecnológicas que brinden apoyo al sistema se debe tener en cuenta que estas tengan una relación directa con una o más etapa del proceso de Gestión del Conocimiento. Las etapas que hemos identificado en el proceso de Gestión del Conocimiento son las siguientes:

- Detectar
- Seleccionar
- Filtrar
- Usar

Estas etapas resumen, en definitiva, el análisis de las transformaciones que se producen sobre el conocimiento desde su fase de identificación hasta su comunicación final o publicación. El factor humano, es decir las personas, actividades y relaciones que la organización ponga en marcha para la Gestión del Conocimiento, constituirán el motor que sobre un esquema de este tipo permitirán encauzar la información para convertirla en conocimiento.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

La identificación de estas etapas permite utilizarlas como marco para analizar la relación entre la Gestión del Conocimiento y la tecnología, es decir, que componentes tecnológicos precisan, qué relevancia tienen y cómo deben estructurarse para dar soporte a las citadas etapas.

De este modo, y sin que ello implique un reparto disjunto de los papeles que juegan los componentes tecnológicos en dichas etapas, es posible realizar la asociación de componentes tecnológicos que sigue a continuación.

### ❖ *Detectar*

La etapa de detectar, como su nombre lo indica, tiene como objeto conseguir que el conocimiento o “saber hacer” distribuido entre la organización, o fuera de ella, empiece a consolidarse sobre una base de datos o un sistema de información.

Naturalmente, los datos a incorporar en el sistema de gestión del conocimiento procederán bien de fuentes de información de diversa procedencia (sistemas de gestión documental, históricos de información, publicaciones o web-sites), o bien del conocimiento propio de las personas de la organización. En el primer caso, la tecnología nos permitirá recoger toda esa información para su posterior organización y explotación. En el otro caso, la tecnología nos proporciona un conjunto de herramientas para construir sistemas que contribuyan a aflorar ese *know-how* (foros de debate o grupos de noticias).

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Existe una amplia diversidad de tecnologías que resultan útiles para la adquisición de información. Naturalmente, cualquier tecnología, relacionada con la obtención de información a partir de ficheros (FTP, etc.) o bases de datos (ODBC, JDBC, etc.), puede ser utilizada por el sistema de recolección. Asimismo, lenguajes como XML son muy apropiados para definir formatos normalizados de carga o extracción de información.

Algunas de estas tecnologías forman parte de un marco más amplio que en el argot técnico se califica como *Information Retrieval* (IR). De entre estas tecnologías cabe destacar las siguientes:

- *Los Crawlers.* También llamados *robots* o *spiders* (este último término está más ligado a la descarga recursiva de *web-sites*), que son agentes que recorren la web en busca de información, descargándola o indexándola sobre la propia web para poder buscar posteriormente sobre ella. Los Crawlers utilizan tecnología basada en agentes inteligentes y son utilizados en portales para engrosar y enriquecer las páginas, que con posterioridad indexan para ofrecer servicios de búsqueda sobre Internet. Son de gran utilidad para recolectar información en modo *off-line*, siendo el propio sistema quien se encarga de realizar todo el trabajo.
- *El e-mail.* El popular correo electrónico es también una gran herramienta para recoger información. La posibilidad de cargar información mediante correo electrónico sobre una base de conocimiento puede llegar a ser la forma más práctica de hacerlo. Adjuntos al propio *e-mail* se encontrarán

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

los archivos anexos que el sistema de recolección extraerá y enviará a su vez al subsistema de organización para que los clasifique y cargue convenientemente en el sistema.

El sistema de recolección deberá ser capaz de conectarse a cuentas de correo electrónico (en general POP3 o Notes) y obtener de ellas la información necesaria.

- *El Optical Character Recognition (OCR).* Forma parte del proceso de carga de información procedente de un soporte físico en papel que, como resultado de un proceso de escaneado (escáner o fax), se ha transformado a un formato electrónico gráfico (TIFF, etc.).

*El OCR* permite extraer el texto contenido en un documento en formato gráfico. El grado de éxito de esta operación depende de muchos factores: calidad de imagen, idioma de texto, etc.

- *Los sistemas audio/video.* Cada vez es más frecuente encontrar información almacenada en formatos de audio (WAV, MP3, etc.) y/o video (AVI, MPEG, etc.). Estos formatos pueden ser el soporte de información de carácter relevante procedente de, por ejemplo, noticias de prensa, presentaciones o cursos.

Disponer de un sistema especial para recoger este tipo de información no

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

consiste tan solo en saber almacenar y reproducir archivos de esta índole. Es preciso diseñar y habilitar los mecanismos necesarios para grabar y sincronizar esta información con datos adicionales (documentos o presentaciones), indexarla para ser buscada, y reproducirla atendiendo a las características del receptor y de la velocidad de acceso al medio.

### ❖ *Seleccionar*

Tras adquirir la información es preciso clasificarla y organizarla para evitar que el sistema se convierta en un mero almacén de datos. Los datos recolectados habrán sido guardados por el módulo de almacenamiento del sistema que, preferiblemente y con miras a la flexibilidad y portabilidad, estará constituido por una capa de software envolviendo a una base de datos relacional y a un sistema de ficheros.

La selección de la información pasará por la extracción de los contenidos para su posterior normalización, catalogación, indexación, correlación y filtrado. Estas tareas constituyen un marco de referencia que, lejos de ser obligatorio, identifica funciones relevantes pro lo que podría denominarse *minería de la información*.

A continuación se detallan las diferentes tareas de la selección de la información:

- *Extracción.* La tarea de extracción tiene como objetivo pasar la información recogida a un formato que pueda ser manipulado con comodidad por el resto de los procesos de organización del sistema.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Obviamente, la naturaleza de este formato dependerá del tipo de proceso a efectuar. De este modo, los datos procedentes de documentos e informes serán convertidos de su formato original (Word, PDF, etc.) a un formato normalizado, para posteriormente indexarlos e incorporarlos al sistema de búsqueda.

- *Normalización.* La normalización de la información es vital en determinadas actividades de gestión y lo es también, sin duda, en lo que a Gestión del Conocimiento se refiere. El proceso de normalizar la información de entrada reducirá la complejidad de los procesos de clasificación, correlación y búsqueda de información. Una clásica tarea de normalización es la de unificar las unidades de medida en las que se encuentra la información; por ejemplo, las unidades monetarias. De este modo será posible buscar información formulando las consultas en una moneda única y obtener los resultados de los datos originales equivalentes con la conversión apropiada.

Para esta fase se emplearán algoritmos especializados atendiendo a las características de la información a normalizar (numérica o textual).

- *Catalogación.* Esta tarea permitirá etiquetar la información o documentos procedentes del proceso anterior, en función de las características de su contenido (valores de los atributos de normalización o información adicional asociada con los datos). Para ello se podrán aplicar desde

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

técnicas ligeras de análisis de contenidos hasta sofisticados algoritmos de procesamiento de lenguaje natural.

Independientemente del grado de complejidad de la tecnología empleada, es de señalar la relevancia de esta tarea, ya que la catalogación realizada será uno de los aspectos percibidos por los usuarios del sistema. En este sentido, es muy importante que éstos perciban que detrás de una determinada organización de contenidos se esconde una labor de análisis completa y concienzuda, que les garantiza que el conocimiento que publica el sistema está donde tiene que estar.

La catalogación de los datos permitirá tanto ubicarlos en estructuras de organización ya definidas (directorios o redes de contenidos), como aplicar posteriormente procesos de correlación para representar mapas de contenidos de la información del sistema.

- *Indexación.* El elevado volumen de los datos almacenados en un sistema de gestión obliga a emplear técnicas especiales para agilizar los procesos de búsqueda de información. Para tal fin se construyen estructuras de datos especiales (índices), sobre los datos en formato texto procedente de las tareas de extracción y normalización. Estos índices serán los que utilice el sistema de búsqueda para resolver las consultas formuladas por los usuarios. Tal es el caso de los buscadores de Internet, que utilizan este tipo de tecnologías para construir sus servicios de búsqueda de información.

La indexación de la información es la operación que permitirá aplicar procesos de búsqueda sobre bases de datos de texto con los datos

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

procedentes de las tareas de extracción y normalización de la información.

- *Correlación.* En un sistema de Gestión del Conocimiento es primordial saber que información se está almacenando y como interrelacionan los elementos que componen dicha información. En esta tarea se aplicaran técnicas de análisis de contenidos y de clustering de información que permitan agrupar los documentos sobre taxonomías predefinidas o en función del contenido de la propia información.

Mediante técnicas de reconocimiento semántico y análisis conceptual de los documentos, será posible construir mapas de contenidos que proporcionarán una visión global tanto de la cantidad como de las áreas en las que se reparte el conocimiento representado en el sistema. A través del uso de técnicas de visualización especiales se conseguirá una representación gráfica del conocimiento aportado por el sistema.

### ❖ *Filtrar*

Esta tarea permite detectar, unificar o eliminar, información duplicada, información redundante o bien información no relevante. Esta actividad debe definir como se utiliza la información almacenada en el sistema para crear conocimiento y dotar a la empresa de esa ventaja competitiva. Es necesario proporcionar los mecanismos, habitualmente a modo de aplicaciones, mediante los que la información se canalice a los destinatarios apropiados. A esta actividad se asocian varios conceptos, de entre los que,

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

desde el punto tecnológico, cabe señalar los siguientes:

- *Contextualización.* Consiste en poner la información bajo el marco correspondiente en el que va a ser usada, siempre manteniendo su relación con el resto de información existente en el sistema. Esta premisa obliga a que todas las aplicaciones que forman parte del sistema de Gestión del Conocimiento se encuentren plenamente integradas, de modo que el usuario las perciba como un todo en lugar de como partes disjuntas entre sí.
  
- *Condensación.* Tiene como fin la elaboración de resúmenes o sumarios a partir de la información almacenada en el sistema. Existen técnicas de análisis del lenguaje orientadas a la elaboración de resúmenes de texto, aunque por la dificultad de la tarea sea recomendable someter los resúmenes automáticos a una revisión previa a su publicación.
  
- *Potenciación.* Consiste en analizar la información de uso del sistema para mejorar tanto la forma en que se presentan los contenidos, como los contenidos en sí mismos, con:
  - Incorporación de nuevas áreas temáticas
  - Creación de grupos de interés
  - Elaboración de preguntas frecuentes y mejores prácticas
  - Identificación de la información más buscada y/o consultada, Etc.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Las técnicas de análisis estadístico y minería de datos (Data Mining) son las más apropiadas para abordar este tipo de objetivo.

- *Colaboración.* Consiste en la provisión de un entorno de colaboración entre personas para la generación de conocimiento, integrándolo totalmente con el resto de la información depositada en el sistema, así como la generada por las personas que trabajan en la organización. En este punto se agrupan todas las facilidades que ofrece el sistema para construir aplicaciones de publicación orientadas al *groupware*, como por ejemplo, foros de debate, *news*, herramientas de *workflow*, etc.

### ❖ *Usar*

Por último, la publicación y distribución del conocimiento para su uso es la actividad que debe gestionar los flujos de información y comunicación hacia el exterior. Agrupa al conjunto de mecanismos que ofrece el sistema para recuperar y distribuir la información que contiene.

En este punto se sitúan los servicios y aplicaciones finales de usuario, como:

- Servicios de gestión documental
- Servicios de personalización de contenidos
- Servicios de suscripción a contenidos
- Servicios notificación automática, basados en el conocido *e-mail*, en tecnologías PUSH, SMS o WAP para llegar a dispositivos móviles.
- Servicios de búsqueda de información, *on-line* (mediante el

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

buscador incorporado en el sistema) y *off-line* (a través de analistas).

- Generación automática de boletines de noticias
- Generación automática de preguntas frecuentes
- Redes de expertos
- Circuitos de conocimiento
- Aplicaciones de *e-learning*
- Sistemas de soporte a la toma de decisiones.
- Sistemas de visualización basados en GIS, etc.

### **CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO**

*El sistema tecnológico de Gestión del Conocimiento tendrá dos capas fundamentales: Una dedicada al manejo de la información y otra especializada en la completa explotación del conocimiento. La capa dedicada al conocimiento se refiere básicamente a:*

- *Comercio electrónico*
- *Comercio electrónico basado en conocimiento*
- *Inteligencia en los negocios*
- *Gestión inteligente de clientes*
- *Inteligencia competitiva*
- *Mercadeo inteligente*
- *Memoria institucional*
- *Capacitación en línea.*

### 3.5.6. Diseñar Acciones de Apoyo a la Implantación

Con esta actividad se pretende realizar un plan de acción para apoyar a los empleados en el uso del sistema, en la implantación y en el período inicial de producción del sistema. Se deberá definir el tipo de recursos materiales y humanos que se necesiten para ofrecer un plan de soporte a la implantación. Definir recursos materiales como documentación y recursos humanos asignados para cada una de las acciones que se describirán posteriormente.

El diseño de acciones de apoyo a la implantación comprende la planificación de las acciones específicas para dar soporte a la implantación. Es recomendable diseñar tipos de soporte a la implantación, así como los recursos necesarios, los tipos de soporte se podrían clasificar en:

- Soporte técnico a la implantación.
- Soporte funcional a la implantación.

Se debe coordinar el soporte a la implantación a realizar indicando: objetivo, alcance, responsable, recursos y duración.

Se debe realizar un calendario que permita visualizar de una manera rápida las acciones de soporte a la implantación y sus fechas de realización.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Crear un diagrama dónde aparezcan todos los datos necesarios para la realización del soporte a la implantación: las acciones de soporte, fechas, horario, lugar y número de personas.

### **CREACIÓN DEL DOCUMENTO “PLAN DE SOPORTE A LA IMPLANTACIÓN”.**

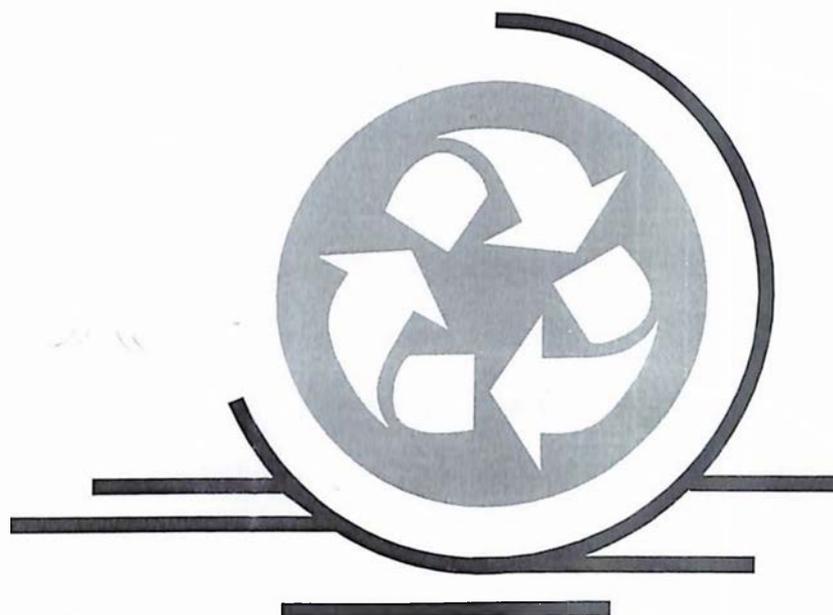
Con la información obtenida en los pasos anteriores, se creará el “Plan de Soporte a la Implantación” como documento de trabajo. Esta tarea se puede realizar en dos pasos claramente identificados:

- Recopilación y estructuración de la información a incluir en el plan.
- Elaboración del documento.

### ***CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO***

*Es responsabilidad de los gestores de hoy plantar las bases para la obtención de los resultados del futuro y no debemos pensar que éstos sólo dependen de lo que hagan los que vengan.*

# GUÍA DE PRODUCTOS



- 1.- PLAN DIRECTOR DE IMPLANTACIÓN
- 2.- DISEÑO FUNCIONAL DEL SISTEMA
- 3.- DEFINICIÓN DEL PROYECTO PILOTO
- 4.- INFORME DE PRE-IMPLANTACIÓN

---

### 3.6.1. Plan Director de Implantación

---

El Plan Director constituye el instrumento de planificación y orientación del desarrollo del proyecto de Gestión del Conocimiento. Define los lineamientos de políticas y planeamiento estratégico, así como el marco conceptual para la constitución, operación y gestión eficaz a largo plazo de la Gestión del Conocimiento.

No es sólo un plan tecnológico, por encima de todo, es un plan de transformación que promueve un cambio importante en la cultura y modo de actuar de la empresa.

Se puede estructurar desarrollando las siguientes secciones:

- Introducción
- Resumen ejecutivo
- Antecedentes
- Objetivos y estrategias
- Plan de implantación tipo de Gestión del Conocimiento
- Arquitectura técnica requerida
- Tareas de verificación de la pre-implantación
- Principales líneas de actuación

En el anexo B se puede observar un modelo de este plan director de implantación de Gestión del Conocimiento.

### 3.6.2. Diseño Funcional del Sistema

---

Este producto conlleva realizar y documentar el análisis y diseño funcional de los requerimientos de la empresa en cuanto a sus necesidades de gestionar el conocimiento.

El alcance de este producto comprende:

- *Definición de cada uno de los componentes del sistema y la integración de los mismos:* Supone una descripción funcional y de las características de cada componente, indicando su rol dentro del sistema y su modo de operación, además de destacar la forma en que cada uno de estos componentes se interrelacionan con los demás.
- *Análisis funcional:* Revisión de los requerimientos iniciales de los empleados y mejoras a incluir en las herramientas pre-seleccionadas, analizando para ello el modelo de procesos de la versión base e identificando a mayor nivel de detalle el impacto que supondrían las modificaciones a realizar.
  - Análisis de modificaciones y adaptaciones a procesos existentes
  - Identificación de nuevos procesos
  - Análisis del impacto de las modificaciones propuestas
  - Revisión y actualización del alcance funcional
  - Revisión de la oferta en su caso

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

GUÍA DE PRODUCTOS

- *Diseño de las propuestas de mejora:* Realización del Diseño Funcional de cada una de las peticiones de mejora, identificando al máximo nivel de detalle, el alcance funcional, y las modificaciones a procesos que impliquen las mejoras a incorporar al producto.
  - Hay que tener en cuenta que el diseño funcional no debe ser una mera mecanización de los procesos identificados, sino una mejora real de la gestión de los mismos.
  - El diseño funcional de cada petición de mejora, se realizará de forma iterativa, para que una vez diseñadas, se realice la actualización de la documentación de las mismas.
  - Como técnica de diseño podrá optarse por crear una simulación del producto propuesto como método para la confirmación de las perspectivas de los empleados sobre el mismo. La utilización de esta técnica se encontrará sujeta a la casuística propia del proyecto en curso.

Se recomienda la construcción del diseño funcional sobre la base del modelo representativo de la integración tecnológica presentado por Larry Kerschberg, este establece la necesidad de una arquitectura potenciada con las diferentes tecnologías orientadas a apoyar el proceso de Gestión del Conocimiento. Esta arquitectura posee un fuerte enfoque en Tres Capas, en el cual se puede diferenciar claramente: Capa de presentación (Presentación), Capa de Gestión del conocimiento (Business) y Capa de fuentes de datos (Data).

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

GUÍA DE PRODUCTOS

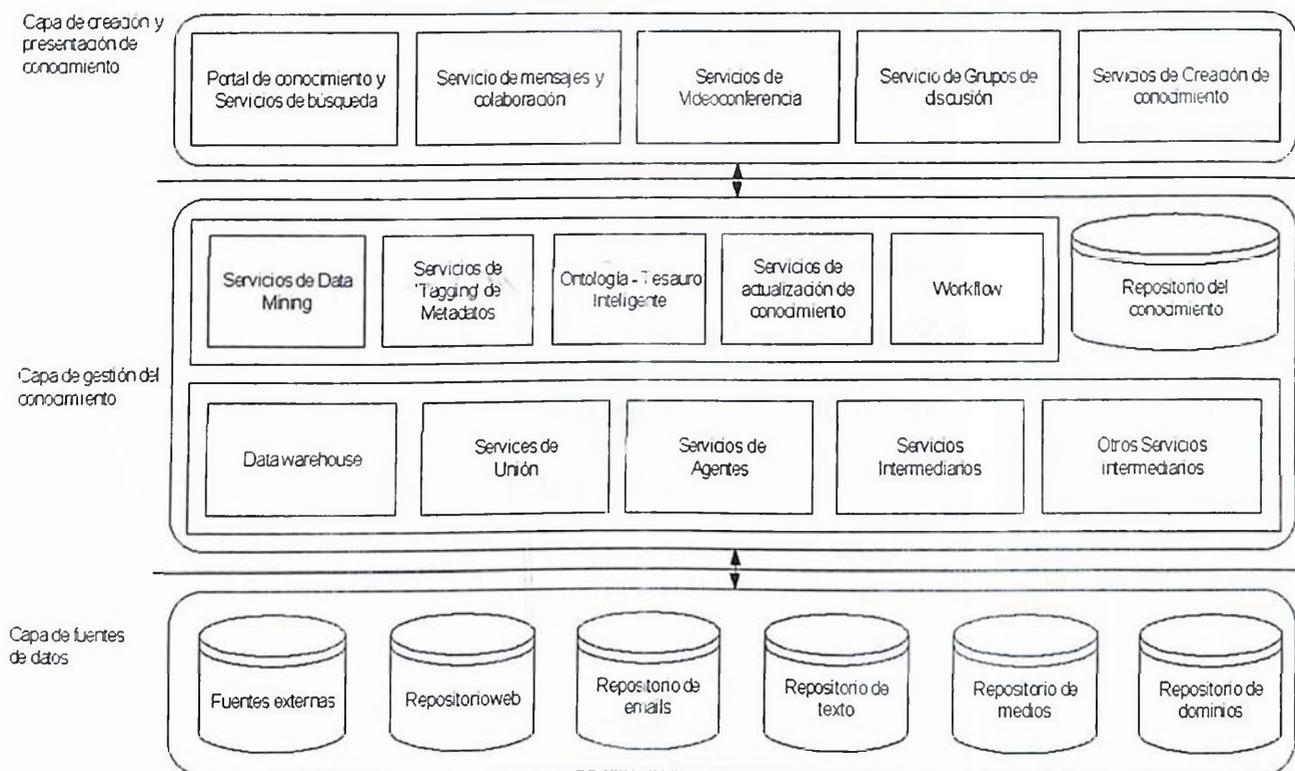


Figura GC-1030.4.- Diseño Funcional del SGC

Esta arquitectura reconoce la heterogeneidad de las fuentes de conocimiento, lo cual permite establecer los diferentes componentes que integrarán cada una de las capas en este diseño funcional.

### 3.6.3. Definición del Proyecto Piloto

---

#### *Planificación del proyecto piloto.*

Dada la importancia de especificar lo más adecuadamente posible los requisitos que va a tener el proyecto piloto en la empresa, se ha estimado la conveniencia de que los diferentes equipos de Gestión del Conocimiento trabajen de forma conjunta para diseñar sus bases y procedimientos.

Una vez establecidos los requisitos, se trabajará con el equipo de infraestructura tecnológica en la identificación de aquellos paquetes tecnológicos más idóneos para soportar el sistema y en la elaboración de una propuesta de proyecto que se elevará al Comité de Dirección para su estudio y aprobación.

Una vez obtenida la aprobación del proyecto se procederá al desarrollo de los componentes del sistema por parte de los equipos de infraestructura tecnológica y de estrategias. Paralelamente, se irán identificando los diferentes perfiles de usuarios del sistema y se iniciará un Plan de Formación a todo el personal por el equipo de gestión del cambio, para el buen uso y alimentación del mismo.

Se establecerá, además, un Plan de Comunicación continuo dirigido a todo el personal del departamento donde se implementará el piloto, incluidas todas las posibles sucursales que tenga la empresa, se solicitará la colaboración directa al resto de departamentos de la organización a los que se les explicará en qué consiste el proyecto y sus finalidades y, si se estima conveniente y útil, la posibilidad de extenderlo a toda la institución una vez se haya consolidado.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

GUÍA DE PRODUCTOS

### *Diseño del proyecto piloto*

Se tendrá que realizar un minucioso análisis del conocimiento existente en la organización. Para ello se deberán de analizar los procesos, fuentes de información externa e interna, identificar los objetos de conocimiento, establecer el flujo de conocimiento, realizar un mapa de conocimiento y, por último, identificar a los empleados beneficiarios.

- Mapa de Procesos
- Inventario Fuentes de Información.
- Mapa de Conocimiento.
- Identificación de las Comunidades de Usuarios.

Una vez diseñado el proyecto piloto se deberá de definir la estructura de generación del conocimiento, cómo se va a almacenar, la utilización del mismo, su difusión, y cómo se compartirá, estableciéndose, además, los procedimientos de seguridad, seguimiento, control y administración de la gestión del mismo.

### 3.6.4. Informe de Pre-Implantación

---

El informe de verificación de la pre-implantación del SGC recoge la situación actual de la pre-implantación y servirá de base para la verificación, contrastando su contenido mediante entrevistas a los involucrados.

Los objetivos de la realización de la verificación de la pre-implantación son:

- Conocer el grado de preparación ante la implantación de los cambios en los procesos clave del área y sus procesos de gestión, así como todos los procesos de soporte ( formación a usuarios, normativa, organización).
- Constatar el nivel de calidad del proceso de preparación de la implantación hasta el momento previo a la fecha de implantación.
- Establecer antes de la implantación un mecanismo de corrección de las posibles deficiencias detectadas, y que puedan perjudicar al SGC.

El informe de verificación contempla el análisis de los siguientes aspectos de la implantación, medido sobre la base de los siguientes factores:

- Organización
- Normativa, procesos y procedimientos
- Productos desarrollados
- Conversión y corte de operaciones
- Comunicación y formación
- Soporte a la implantación
- Infraestructura tecnológica y explotación.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

GUÍA DE PRODUCTOS

La elaboración del informe de verificación implica recopilación de la documentación relacionada utilizando las siguientes formas:

DATOS E INFORMACIÓN RECOGIDA	OBSERVACIONES	DOCUMENTACIÓN RELACIONADA
<b>Organización</b>		
Organización del área: - Organigrama funcional y jerárquico y descripción de cargos (misión y funciones principales) - Organización implantada.		

DATOS E INFORMACIÓN RECOGIDA	OBSERVACIONES	DOCUMENTACIÓN RELACIONADA
<b>Normativa</b>		
Normativa aprobada: - Normas, procedimientos e instrucciones de funcionamiento operativo aprobadas. - Estrategia de divulgación de la normativa y cambio cultural. - Ajustes a la normativa afectada por la implantación del Sistema de Gestión del Conocimiento.		

DATOS E INFORMACIÓN RECOGIDA	OBSERVACIONES	DOCUMENTACIÓN RELACIONADA
<b>Producto</b>		
- Diseño y parametrización del sistema: Aprobación de especificaciones técnicas y funcionales Inventario de adaptaciones actualizado		
- Manual de arquitectura técnica, guía y plan de instalación.		
- Pruebas de rendimiento del sistema y comunicaciones		

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

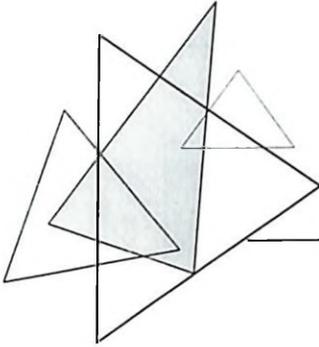
GC-1030.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

GUÍA DE PRODUCTOS

DATOS E INFORMACIÓN RECOGIDA	OBSERVACIONES	DOCUMENTACIÓN RELACIONADA
<b>Infraestructura Tecnológica y Explotación.</b>		
- Disponibilidad HW y SW.		
- Esquema de arquitectura técnica		
- Guía y plan de instalación de producto aprobado.		
- Compatibilidad del SW con otras aplicaciones		

DATOS E INFORMACIÓN RECOGIDA	OBSERVACIONES	DOCUMENTACIÓN RELACIONADA
<b>Implantación / Formación</b>		
Plan de formación		
- Plan de formación		
- Formación adecuada a perfiles.		
- Comunicación del plan de formación		
- Materiales de formación diseñados.		

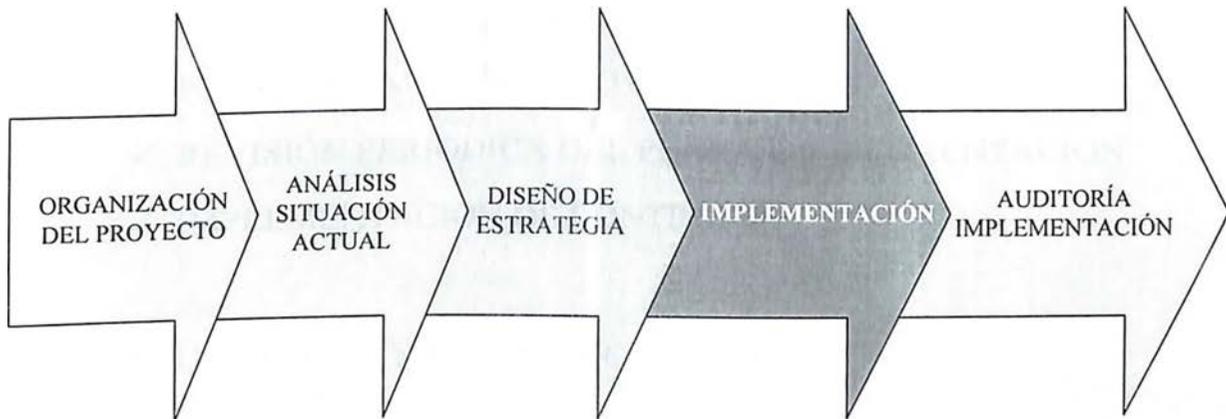
DATOS E INFORMACIÓN RECOGIDA	OBSERVACIONES	DOCUMENTACIÓN RELACIONADA
<b>Implantación / Soporte</b>		
Plan de apoyo y soporte (técnico, funcional y de producto central) lanzado:		
- Plan de soporte técnico y funcional ( T y F)		
- Comunicación del plan de soporte a los empleados.		



## Metodología para la Implementación de la GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

### FASES DEL MODELO



## FASE IV: IMPLEMENTACIÓN

### ETAPAS DE ESTA FASE

- ✓ TOMA DE DECISIONES
- ✓ CREAR ENTORNO FAVORABLE A LA IMPLEMENTACIÓN
- ✓ REALIZAR AJUSTES A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- ✓ DESARROLLAR PLANES DE COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN
- ✓ PUESTA EN MARCHA PROYECTO PILOTO
- ✓ REVISIÓN PERIÓDICA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN
- ✓ IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES

### REQUISITOS Y PUNTOS CRÍTICOS

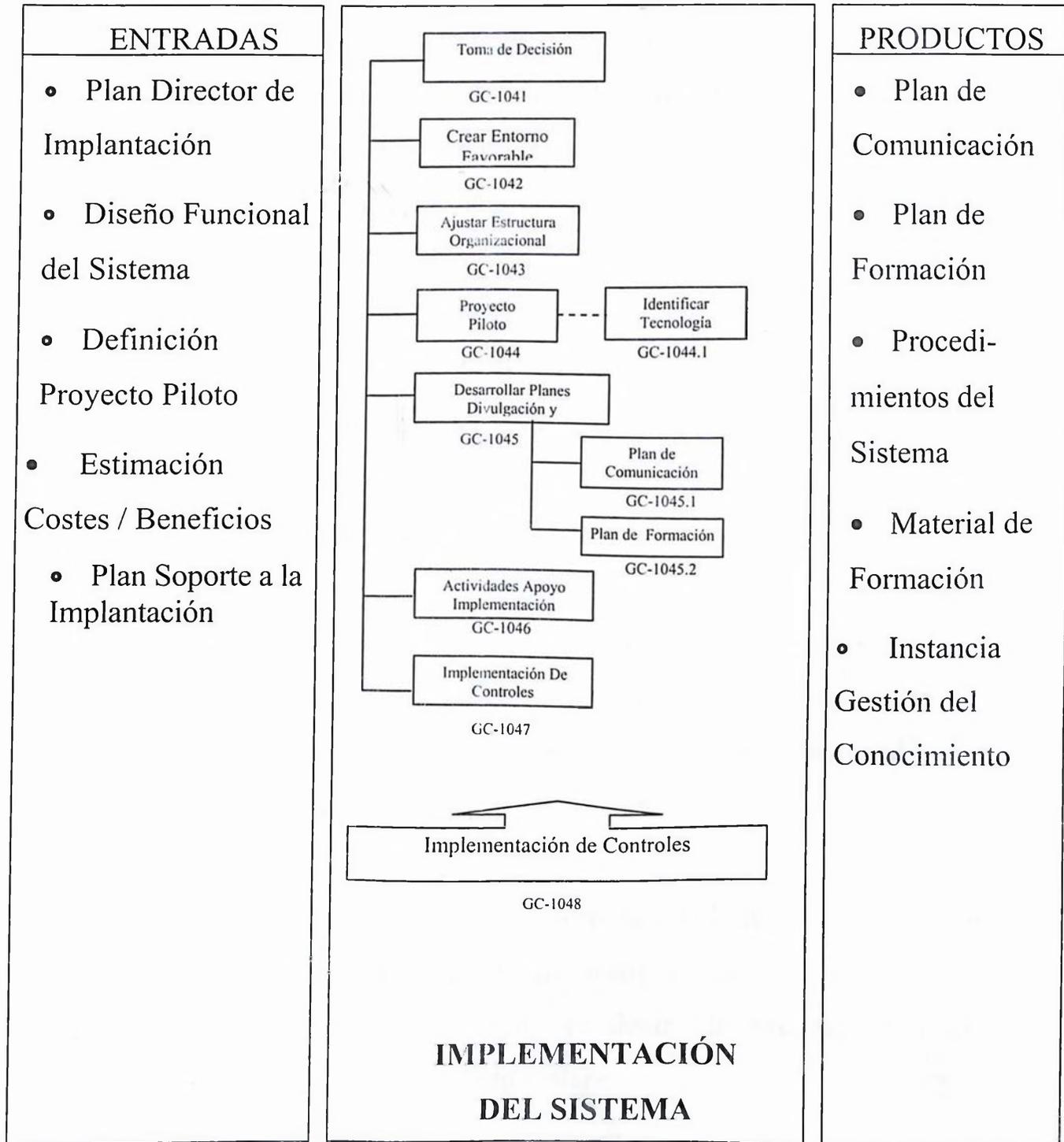
- ✓ LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA ORGANIZACIÓN, REQUIERE UNA COMPLETA INTEGRACIÓN DE METODOLOGÍAS Y TECNOLOGÍAS DE PUNTA.
- ✓ LA EFICACIA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DEPENDE EN GRAN MEDIDA DE QUE LOS MEDIOS DISPONIBLES PERMITAN UNA COMUNICACIÓN FLUIDA EN AMBOS SENTIDOS. ADEMÁS SE DEBERÁ CREAR EL AMBIENTE PROPICIO PARA LLEGAR A TODOS LOS IMPLICADOS.
- ✓ PARA DESARROLLAR UN PLAN DE FORMACIÓN HAY QUE TENER EN CUENTA, ADEMÁS DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS DETECTADAS, EL GRADO DE EVOLUCIÓN DEL SISTEMA.

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

## 4.3. ESQUEMA GRÁFICO DE LA FASE



### 4.4. DEFINICIÓN DE LA FASE

Una vez superadas las fases de análisis y diseño, se pasa a esta fase de implementación, en la cual se realiza la implantación del programa piloto y se planea su posterior migración al sistema general de Gestión del Conocimiento, acometiéndose también el desarrollo integral de las herramientas tecnológicas.

En esta fase se lleva a la práctica el camino señalado en el diseño y se incluyen las definiciones, criterios y demás elementos informativos y procedimentales necesarios para la implementación del sistema de Gestión del Conocimiento, usando lenguaje natural, técnico o formal, así como los registros de representación utilizados en la solución.

La fase de implementación tiene como objetivo el llevar a cabo el desarrollo de los planes anteriormente definidos en términos de su ejecución, junto con establecer las directrices básicas de implementación en torno a las condiciones propias del desarrollo estratégico.

Cada uno de los planes desarrollados para el logro de los objetivos anteriormente señalados, ya sea de corto o mediano/largo plazo, deben ser ejecutados de acuerdo con la jerarquía de planificación, es decir, de acuerdo al detalle establecido al momento de desarrollar dichos planes.

### 4.5. ACTIVIDADES

Esta fase está compuesta por diferentes actividades, las cuales son:

- **Toma de Decisiones**
- **Crear Entorno Favorable a la Implantación**
- **Reajustar Estructura Organizacional**
- **Desarrollar Planes Comunicación y Formación**
- **Puesta en Marcha Proyecto Piloto**
- **Revisión Periódica Plan de Implantación**
- **Implementación de Controles**

### 4.5.1. Toma de Decisiones

Al iniciar esta actividad se tiene un resultado de varias alternativas de proyectos de Gestión del Conocimiento, digamos varias instancias de ese sistema general que se ha estado enfocando y una valoración del posible impacto sobre la estrategia de la organización. Tomar la decisión de cual ejecutar debe ser un acto profesional, no puede depender del azar, sino de una cadena de análisis, síntesis, planificación y valoración de alternativas.

Según Jesús Mondria (2000), es preciso pasar por un proceso de adaptación hacia la toma de decisiones profesional y que use, a menudo una herramienta específica.

Este proceso contempla 8 (ocho) pasos:

1. Revisar las propias convicciones
2. Marcar metas
3. Asignar prioridades
4. Tener objetivos: No basta con tener metas, que tienen que ser lógicas. No se trata de llegar algún día a algún lugar. Las metas tienen que ser con fecha límite, específicas, medibles y alcanzables.
5. Consultar a expertos
6. Evaluar alternativas
7. No analizar en exceso: Que las ideas contradictorias sirvan para buscar un saldo claro por diferencia, pero no para paralizar la acción.
8. Actuar

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Como herramientas para evaluar alternativas se pueden utilizar:

- Diagrama de flujo para un proceso de toma de decisiones
- Soporte documental para la toma de decisiones

Para central el tema, recopilar información necesaria y delimitar personas, es conveniente elaborar un mapa mental, a ser posible, en colaboración con todos los responsables de llevar a buen término la decisión más acertada.

La técnica del diseño conceptual o Mapa Mental se utiliza como complemento de la forma secuencial de exposición. La palabra hablada y escrita se presentan en forma lineal, mientras que el pensamiento asociativo une dos ideas que, en un principio, no estaban aparentemente relacionadas. El mapa mental tiene una idea o tema central (el nombre del asunto). De esta idea principal parten imágenes fundamentales y de éstas parten otras ramificaciones.

El mapa mental ayudará a descubrir y comunicar aspectos e interrelaciones que se habrían olvidado de la forma tradicional.

Todo este análisis deriva en una puesta en marcha, con la implementación de las acciones. Se relacionan las acciones necesarias, se asignan prioridades, fechas de ejecución y responsables.

### 4.5.2. Crear Entorno Favorable a la Implantación

Dado que las organizaciones están conformadas por personas, los cambios impuestos por la estrategia generarán reacciones, las cuales nacen en torno a la aplicación de cada uno de los planes anteriormente definidos. Esto se justifica basado en la premisa de que la comunidad organizacional reaccionará de acuerdo a como perciba los objetivos y los planes en torno a sus ventajas y desventajas en su operar actual.

Para la generación de un clima organizacional orientado a dar apoyo al desarrollo estratégico presentado anteriormente, se deben considerar algunos hitos que facilitarán dicho proceso:

- Comunicación de los beneficios esperados.
- Comunicación de los objetivos y las premisas de planeación.
- Comunicación de la estrategia desarrollada a los integrantes de la organización, incluyendo las medidas establecidas como respaldo.
- Comunicación de los resultados esperados y obtenidos.

El centro de las actividades listadas anteriormente se representa, en su conjunto, por el concepto de información, difusión y feedback de los planes desarrollados y sus resultados, tanto desde el punto de vista de la cobertura (ancho) como de su alcance (profundidad) y logros (indicadores). Ésto se debe a que las personas involucradas de forma directa o indirecta en la implementación de los planes deben conocer los efectos tanto favorables como adversos a los cuales se verán

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

afectados, lo cual permita establecer flujos de retroalimentación de parte de ellos con el fin de perfeccionar los planes y el valor de las soluciones desarrolladas.

La generación de un clima organizacional propicio al libre flujo del conocimiento está orientado a generar un ambiente, en el cual las barreras propias de compartir el conocimiento deben ser cada vez menores. Es decir, debe existir una actitud de apertura en torno a la calidad de las relaciones propias de cada red social en beneficio de la cohesión de ella. Además, al presentar la importancia de la Gestión del Conocimiento como una fuente de ventajas competitivas a los integrantes de la organización se efectuará uno de los cambios requeridos para el desarrollo de una nueva actitud y a su vez un nuevo clima, ya que los modelos mentales actuales se verán enfrentados a una nueva vía de aprendizaje (transferencia de conocimiento tácito).

### ***CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO***

*Dentro del proceso de implantación, la generación de un clima organizacional ha de ser, sin dudas, la tarea de mayor complejidad, dado que se debe interactuar tanto con las aptitudes de las personas como con los modelos mentales que gobiernan su actual actuar.*

### 4.5.3. Reajustar Estructura Organizacional

“La estructura organizacional tiene dos roles primarios: apoyar la plena implementación de los programas estratégicos y permitir el normal desarrollo de las actividades operacionales de la empresa”<sup>1</sup>. Por lo tanto, la estructura de la organización, con su sistema de delegación, debe adecuarse para que apoye al cumplimiento de las metas y la toma de decisión necesaria para poner en práctica los planes anteriormente detallados.

En el caso que sea posible, una persona debe tener la responsabilidad del logro de cada objetivo y de la implantación de las estrategias asociadas a su logro. En otras palabras, se deben identificar las áreas y tareas fundamentales en torno a los objetivos y asignarlas a una sola posición en la estructura organizacional tan bajo como sea factible.

#### ***CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO***

*Una implementación de la gestión del conocimiento es un matrimonio de metodologías que impulsan una cultura organizacional para la innovación, y tecnologías orientadas a ayudar a las personas a operar y a tomar decisiones.*

<sup>1</sup> Arnoldo Hax & Nicolás Majluf, “Gestión de Empresa con una Visión Estratégica”, Ediciones Dolmen, Chile, 1996

### **c) Desarrollar Planes de Comunicación y Formación**

**PLAN DE COMUNICACIÓN.** Esta tarea tiene como objetivo, transmitir la información relativa de la ejecución del proyecto al personal de la organización. El plan de comunicación se realizará según el nivel de necesidad de información de cada usuario y será una herramienta eficaz para realizar un cambio cultural exitoso e implicar a los empleados en la implantación del sistema.

El plan de comunicación deberá de cumplir los siguientes objetivos:

- Mostrar una imagen clara y concisa de las actividades que se están realizando en el proyecto.
- Informar a todos los empleados y usuarios de las actividades del proyecto.
- Motivar a los usuarios por medio de una información clara y positiva.
- Fomentar e implicar la participación de los usuarios.
- Anticipar el cambio que se va a producir de tal manera que los usuarios no se muestren “reacios” a dicho cambio.
- Acortar el período de adaptación de la empresa a los nuevos cambios que se van a producir.
- Dirigir el cambio para que provenga de los usuarios, es decir, que sean los propios usuarios quienes vean la necesidad de dicho cambio.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Habrá que analizar la empresa desde el punto de vista comunicativo, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Análisis del contexto así como de las diferentes unidades / áreas para detectar las **necesidades de información** y las **barreras** existentes por parte de los diferentes grupos.
- Identificar los canales de comunicación existentes en la empresa y los responsables de la misma. Analizando la efectividad de cada uno de ellos. El uso de los canales aporta credibilidad, inmediatez y efectividad al proceso.

Se definirán tipos de comunicación dependiendo de las acciones a realizar y los objetivos que se quieren obtener. Por lo que para cada acción comunicativa se definirá el tipo de comunicación a utilizar, que será: Comunicación Horizontal, Comunicación Descendente y Comunicación Ascendente.

Será necesario determinar cuales serán los medios que se utilizarán como elementos transmisores de la información en cada momento, en función del perfil al que va dirigida la información y el contenido de ésta. Los canales de comunicación a utilizar serán normalmente los utilizados frecuentemente en la empresa. Para el uso de dichos canales se deberá de contar con el apoyo de la alta dirección y del equipo de comunicación interna de la empresa. Los medios más comunes a utilizar serán los siguientes:

- Revista corporativa
- Web en Internet
- Boletines
- Murales

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

- Buzón de sugerencias
- Reuniones en grupo
- Correo electrónico
- Etc.

En la definición de los canales habrá que definir las aplicaciones y los fines perseguidos en la utilización de cada canal comunicativo, así como los niveles de la empresa a los que se puede aplicar y la etapa del proyecto más apropiada para su utilización.

Recomendable obtener grado de utilización y respuesta de cada canal de comunicación, así se obtendrá cuáles son los canales de la empresa más utilizados y con un nivel mayor de respuesta.

El plan de comunicación no debe ser estático, sino que tiene que evolucionar paralelo al desarrollo del proceso de implantación del sistema de gestión. Se hará un exhaustivo seguimiento desde el inicio del Plan de Comunicación hasta su implantación. Esto permitirá conocer el análisis de la situación y detectar cuáles son los fallos y necesidades en cuanto a la comunicación, dado que se podrán encontrar con barreras en la comunicación tales como:

- Mensajes mal recibidos por los usuarios
- Excesiva comunicación
- Etc.

**PLAN DE FORMACIÓN.** En esta actividad se planificarán los recursos, medios y actividades para formar, tanto en el conocimiento como en el manejo del sistema, a las personas de la organización que así lo requieran.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Se deberá definir los materiales de formación que se van a realizar teniendo en cuenta el perfil de los usuarios, el coste de elaboración del material en tiempo y recursos, y aspectos técnicos que puedan influir en técnicas de autoestudio.

Los materiales de formación a desarrollar pueden ser:

### d) Documentación para la formación

- Guía general del sistema: Expone una visión global del sistema. Es útil en sistemas de gran envergadura en los que el usuario sólo opera con uno o varios módulos.
- Manual de usuario: Presenta información detallada sobre la operativa del sistema. En sistemas de gran envergadura existen manuales de usuario por cada módulo.
- Manual de casos prácticos: Manual de casos para practicar con supuestos, y así poder trabajar con cada uno de los módulos del sistema.

### b) Ayudas en línea: Apoyo al usuario desde el propio sistema.

- Ayuda integral: El sistema permite el acceso a un documento de ayuda que muestra la misma información que el Manual de Usuario. El usuario se desplaza por llamadas internas hasta encontrar el tema de la ayuda sobre el que necesite apoyo.
- Ayuda en contexto: El usuario accede directamente a un tema de ayuda relacionado con una operación concreta del sistema o a una aclaración de una acción.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

### c) Técnicas de autoestudio

Se especifican así mismo los requisitos que deben cumplir los distintos tipos de material, así como las ventajas e inconvenientes de cada uno.

Habrá que definir y obtener todos los recursos humanos y materiales necesarios para realizar la formación. Los recursos necesarios a definir son los siguientes:

- Definir y obtener las necesidades de recursos humanos para dar la formación:
  - Definir el perfil de instructor y número de instructores necesarios para dar la formación.
- Definir y obtener las necesidades de materiales:
  - Material de hardware y software necesario
  - Aulas: En el caso de que fuera necesario reservar el aula, se deberá de hacer con la suficiente antelación para que se pueda hacer una planificación eficaz de la formación
  - Telecomunicaciones
  - Otros materiales (presentaciones, diapositivas, manuales, etc.)
  - Documentación

Se deberán diseñar las acciones formativas, tanto para instructores como para usuarios (cursos). La planificación de la formación de los instructores se deberá realizar contemplando la formación técnica, funcional y pedagógica (según el perfil del instructor), definiendo los siguientes aspectos:

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

- Tipo de perfil del instructor al que va dirigido el curso.
- Tipo de cursos técnicos, funcionales y pedagógicos que se van a impartir, con su correspondiente desarrollo.
- Definición de las herramientas a utilizar durante cada uno de los cursos.
- Duración del curso.

El diseño de los cursos (presenciales, a distancia, etc.) de formación a usuarios se debe realizar teniendo en cuenta los siguientes aspectos: operativa del sistema, funcionalidad y nuevos procedimientos de trabajo. La información a definir será la siguiente:

- Tipo de cursos técnicos, funcionales y de procedimientos que se van a impartir.
- Desarrollo del curso, definiendo los módulos del sistema y contenido del curso.
- Perfil de usuarios al que va dirigido cada tipo de curso.
- Objetivo principal de cada curso.
- Número de usuarios mínimos y máximo por curso (quedando condicionado por los recursos materiales que existan).

Se deben diseñar las agendas de los cursos. La agenda permitirá conocer el contenido a impartir y los tiempos asignados para su impartición tanto teórica como práctica. En la agenda debe estar especificado el tiempo para cada unidad homogénea de teoría y práctica, así como también el instructor asignado a cada contenido.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Una vez que se han definido todos los puntos claves de la formación se deberá realizar un esquema gráfico relacionando cada uno de los puntos definidos. El esquema gráfico tendrá que relacionar los siguientes puntos: Curso, perfil de usuario, instructor, lugar, número de usuarios y fecha de realización.

Se evaluará en cada curso la calidad de la formación percibida por el usuario, de tal manera que se puedan ir optimizando y mejorando las acciones formativas, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Evaluación de satisfacción del asistente
- Evaluación del instructor sobre el curso

En el caso en que sea necesario se realizará una evaluación de los conocimientos adquiridos por el usuario después de haber realizado la formación. Por lo que se realizarán preguntas generales y prácticas sobre la materia dada.

**ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.** Se definirán los procedimientos que regirán la forma de trabajar del usuario en interconexión con el sistema. Es importante que los procedimientos reflejen de forma clara y concisa la secuencia de acciones a realizar por el usuario en la operativa del sistema. Los procedimientos así mismo detallarán los responsables de cada tarea y los requisitos que deben cumplirse para la realización de las tareas.

Para la elaboración de los procedimientos se realizarán reuniones del equipo de Gestión del Conocimiento con las demás áreas de la organización para

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

determinar qué procedimientos se van a desarrollar y establecer el método de trabajo que se va a seguir.

El Desarrollo de los procedimientos detallados, comprenderá:

- Elaborar los flujogramas.
- Elaborar las descripciones de las acciones a ejecutar.

Es recomendable incluir los procedimientos dentro de la ayuda on-line de la herramienta perteneciente a la capa de presentación del conocimiento.

### *CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO*

*Las empresas que toman con seriedad la administración del conocimiento, deben hacer todo lo posible por lograr el uso más claro de los términos fundamentales de esta disciplina. Las definiciones llanas de las diferentes clases de conocimiento (implícito, explícito, colectivo, Individual, etc.), y la distinción específica entre conocimiento e información, son condiciones previas primordiales para un debate fructífero.*

### 4.5.5. Puesta en Marcha Proyecto Piloto

**IDENTIFICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA.** Cuando se haya diseñado la estructura del proyecto piloto, se trabajará con el Departamento de Informática en la búsqueda de aquellos paquetes tecnológicos que más se adecuen al proyecto y a la institución. Se identificarán, analizarán y evaluarán las herramientas posibles para soportar todo el sistema de Gestión de Conocimiento. De esta manera, se tendrá un inventario de las mismas, una matriz de valoración, y una propuesta de alternativas y recomendaciones que se presentará a la dirección, para la elección y aprobación de aquella que mejor se adapte a los intereses de la organización.

Se realizará la valoración final y se concretará la estrategia de desarrollo del proyecto piloto. Una vez definido se presentará a la Dirección General el plan completo para la implantación del sistema de Gestión del Conocimiento para su aprobación y puesta en marcha.

Una vez aprobado se establecerá un plan permanente de comunicación al resto de la organización; se configurarán y se desarrollarán los componentes del sistema, y finalmente, se implantará el proyecto piloto en el departamento correspondiente.

Se realizará un programa de formación a los usuarios del sistema. Se incorporará y documentará de conocimiento al sistema, y se verificará el cumplimiento de los objetivos.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Una vez activado el proyecto piloto, se pondrá en marcha un plan de seguimiento y evolución del mismo para tener conocimiento del alcance y usos e ir readaptando los contenidos a las necesidades y exigencias de los usuarios y completar de forma total la implantación de la instancia del conocimiento desarrollada en determinado ciclo de evolución, encaminado a convertir la organización en una entidad basada en el conocimiento.

### *CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO*

*El almacenamiento del conocimiento dentro del esquema de un sistema debe conducir a la condensación de las ideas más importantes y representativas, frente a la inundación con grandes cantidades de información que provoca la inutilización del sistema. Este lema debe ser una constante, tanto en la definición como en el mantenimiento del mismo, y a lo largo de su período de vida.*

### 4.5.6. Revisión Periódica del Plan de Implantación

Incluso las estrategias desarrolladas con el mayor cuidado pueden dejar de ser apropiadas si cambian las condiciones bajo las cuales fueron diseñadas. Por consiguiente, se deben revisar en forma periódica tanto las metas como los objetivos y los planes asociados a la estrategia en curso.

El desempeño financiero por si sólo es un indicador insuficiente del éxito logrado por la implementación de los planes, por lo que la generación y revisión de otros indicadores complementarios (ver fase siguiente), los cuales permitirán visualizar de mejor manera los resultados obtenidos, apoyarán el proceso de reformulación y/o realineación de la estrategia y de cada uno de sus componentes.

#### ***CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO***

*Para una exitosa implementación del sistema de Gestión del Conocimiento en una empresa se necesitan empleados con actitud de empresarios.*

### 4.5.7. Implementación de Controles

Esta actividad se ejecuta paralelo al resto, en interacción, y es la que permite ajustar y replanificar el curso que tome la implementación. Debe estar presente durante todo el ciclo de vida del proyecto.

En ella se identifican acciones como:

- Gestión del riesgo.
- Realización de informes eficaces sobre el estado y progreso del proyecto.
- Ausencia de burocracia.
- Comunicación fluida y continua del equipo y los participantes en general.
- Gestión eficiente de las reuniones de trabajo.
- Mentalizar al equipo de la necesidad del autocontrol y de valoración del esfuerzo.

En la práctica la información sobre el avance del Sistema de Gestión del Conocimiento en la organización está muy relacionado con tres dinámicas que se desarrollan y que hay que identificar y aplicar:

**Dinámica organizativa:** La práctica retroalimenta el sistema cultural y el sistema de decisiones y comunicacional. Representa las condiciones humanas y organizacionales que favorecen el conocimiento.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

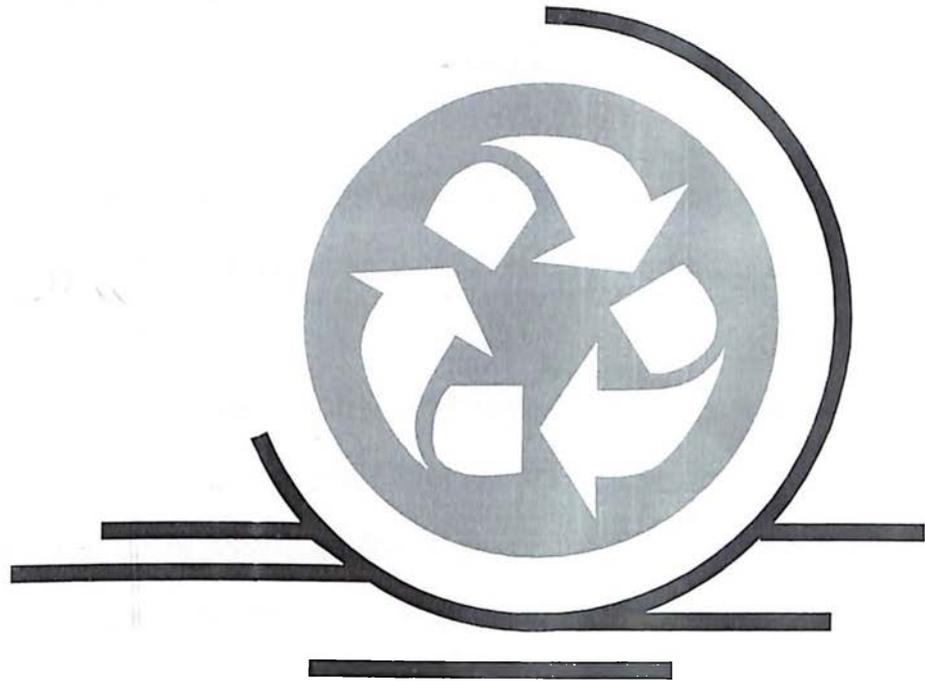
**Dinámica de la información:** Calidad de la retroalimentación, que permite a los sistemas adaptarse y cambiar, informaciones recibidas en el sistema de sí mismo y de su entorno.

**Dinámica autoalusiva:** Rediseña la práctica a partir de la práctica, incidiendo en la cultura, las competencias, las redes, la imagen, los procesos y los productos. Accionar sobre sí misma de manera planificada y controlada. Es mirarse al espejo y contestar: ¿Qué conocimiento falta o quiero? y ¿Qué acción o cambio llevar a cabo para conseguirlo?.

### *CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO*

*Para explotar a fondo el gran potencial de la **Gestión del Conocimiento** y generar mejores productos y servicios, se requiere que los practicantes entiendan y sigan una metodología formal.*

# GUÍA DE PRODUCTOS



- 1.- PLAN DE COMUNICACIÓN
- 2.- PLAN DE FORMACIÓN
- 3.- PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA
- 4.- MATERIAL DE FORMACIÓN
- 5.- PILOTO GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

GUÍA DE PRODUCTOS

---

## 4.6.1. Plan de Comunicación

---

Habrá que definir los objetivos generales del plan de comunicación, para que luego se pueda obtener las acciones comunicativas a implantar en la empresa.

Los objetivos se estructurarán según los diferentes niveles de actuación y niveles de responsabilidad. Por lo que se definirán objetivos en los siguientes campos de actuación: con la alta dirección de la empresa, con el personal de la empresa, con los equipos del proyecto y con las relaciones externas de la empresa.

El alcance, será el público al que va dirigido las acciones de comunicación, como es la Alta Dirección, los responsables funcionales y los usuarios del sistema, entre otros. Habrá que tener en cuenta las necesidades de información de cada perfil para poder realizar una comunicación eficaz. Dependiendo del alcance de la comunicación, los objetivos los podremos subdividir en varios grupos según el destinatario (usuarios, responsable funcional, instructores, coordinadores, etc.), ya que éstos serán distintos en función del receptor.

Las acciones de comunicación deben de estar definidas y delimitadas por los siguientes puntos:

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

GUÍA DE PRODUCTOS

- Los objetivos a conseguir con cada uno de las acciones comunicativas.
- El alcance de la comunicación, a quién va dirigido cada una de las acciones.
- Tipo de comunicación a usar para cumplir los objetivos.
- Canal de comunicación, medio por el que se va a realizar la comunicación.
- Definir recursos humanos, determinar el personal responsable de la ejecución de cada una de las acciones de comunicación.
- Definir recursos materiales.
- Definir etapa dónde se va a realizar cada una de las acciones de comunicación.

En el caso en que se hayan creado nuevos canales de comunicación, definir las acciones de comunicación de estas.

En el anexo C se puede observar un modelo del plan de comunicación.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA      GUÍA DE PRODUCTOS

---

### 4.6.2. Plan de Formación

---

Tomando como referencia el formato estándar para Planes dentro de esta metodología, se creará el Plan de Formación como documento de trabajo, siguiendo los siguientes pasos:

- Recopilación y estructuración de la información a incluir en el plan.
- Elaboración del documento.

Se desarrollarán todos los materiales de formación que se definan en el plan de formación, así como los procedimientos que regirán los nuevos procesos de trabajo con el sistema. Todos los materiales de formación deberán tener un diseño y estructuración didáctico para un adecuado aprovechamiento en el aprendizaje.

Es necesario diseñar un procedimiento de actualización del material de formación. Habrá que diseñar un procedimiento de trabajo sencillo para que todas las actualizaciones aprobadas del sistema sean reflejadas en el material de formación.

Ver en el anexo D un modelo del plan de formación.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA GUÍA DE PRODUCTOS

---

### 4.6.3. NORMATIVAS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA

---

Las normativas y procedimientos del sistema conllevan establecer las reglas de actuación interna de carácter corporativo y de servicio, así como su aprobación, divulgación, seguimiento y revisión. Establecer los estándares sobre formatos y estructura de los contenidos de la normativa de carácter departamental que necesiten desarrollar las diferentes unidades que integran la empresa.

Se aplicará a aquellas actuaciones de naturaleza interna que regulan las actividades de carácter corporativo y servicios, y en general a aquellas actuaciones que supongan relaciones entre los distintos elementos constitutivos de la empresa.

El desarrollo normativo comprende tanto una norma en particular como todo un conjunto de normas, procesos, procedimientos e instrucciones de funcionamiento operativo pertenecientes a una misma unidad de la empresa.

El desarrollo normativo tiene como requerimientos:

- Identificar los órganos y agentes responsables que intervienen en la elaboración, propuesta y validación de la normativa.
- La definición de los procesos propios del desarrollo normativo.
- La identificación y codificación de las normas, procesos, procedimientos e instrucciones de funcionamiento operativo.

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA      GUÍA DE PRODUCTOS

## INVENTARIO DE NORMATIVA

La Unidad de Control y Auditoría, en colaboración con las diferentes unidades, elaborarán y mantendrán actualizado un inventario de las normas, procesos, procedimientos e instrucciones de funcionamiento operativo, incluyendo tanto los que están aprobados (en aplicación), como los que se hayan propuesto para su aprobación, y los que estén en proceso de elaboración, indicando la versión del documento.

Este inventario estará a disposición de todo el personal de la empresa, de modo que cualquier empleado pueda conocer qué normas, procesos, procedimientos e instrucciones de funcionamiento operativo existen (aprobados, propuestos o en elaboración), y tengan acceso inmediato a esa información.

El inventario será dinámico, debiendo estar continuamente actualizado. Toda norma, proceso, procedimiento e instrucción de funcionamiento operativo en proceso de elaboración se incorporará inmediatamente al inventario, desde la existencia de su primera versión.

## PROCESO DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE NORMATIVA

El desarrollo normativo requiere la intervención de determinados órganos y agentes para llevar a cabo las actividades de elaboración, propuesta y validación, con los siguientes pasos:

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA GUÍA DE PRODUCTOS

- Elaboración de propuestas de normativa
- Revisión e inclusión de comentarios
- Validación y aprobación

## CRITERIOS DE ELABORACIÓN (Ver Anexo E)

La elaboración de la Normativa ha de realizarse bajo criterios tendentes a:

- Simplificar en lo posible el contenido.
- Facilitar al usuario la comprensión de lo definido.
- Utilizar textos claros, precisos y coherentes.
- Abarcar todas las situaciones posibles.
- Redactar el documento bajo criterios de homogeneidad.

## IDENTIFICACIÓN DE NORMATIVA

Toda Normativa se identificará por códigos alfanuméricos, además de por su título, para facilitar su posterior identificación e inclusión en el inventario. El código de identificación de los documentos se explica a continuación:

El código se compone de 4 bloques:

- El **primer bloque** identifica si el documento corresponde a una norma o a un procedimiento.

Documento	Código
Norma	N
Procedimiento	PR

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

GUÍA DE PRODUCTOS

- El **segundo bloque** identifica el área a la que pertenece el documento.

Unidades	Siglas de Identificación
Organización y Recursos Humanos	ORH
Telecomunicaciones y Sistemas	TYS
Asesoría Legal	ASL
Comunicación	COM
Compras	CME
Control y Auditoria	CYA
Económico - Financiera	EYF
Logística	LOG

- El **tercer bloque** sirve para agrupar las normas en módulos y los procedimientos de una norma.
- El **cuarto bloque**, que sólo aplica en los procedimientos, es un correlativo entre los procedimientos de una misma norma.

### Si el documento es una norma:

Cada módulo corresponde a una norma dentro de un área, el tercer bloque identifica a que módulo dentro del área, pertenece la norma.

### Si el documento es un procedimiento:

El tercer bloque será el correspondiente al módulo de la norma a la que pertenece.

El cuarto bloque será un correlativo de los procedimientos dentro de una norma.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA      GUÍA DE PRODUCTOS

### *Ejemplo:*

---

*La norma de Gestión de Plantilla, dentro del área de Recursos Humanos debe tener el siguiente código:*

***N-ORH-01***

*Si esta norma a su vez tiene tres procedimientos, sus códigos deben ser:*

***PR-ORH-01-001 , PR-ORH-01-002 y PR-ORH-01-003***

---

En las IFO el código funciona como se explica a continuación:

- El primer bloque identifica que el documento es una IFO.
- El segundo bloque identifica a que área pertenece la IFO.
- El tercer bloque será un correlativo de las IFO que existan asociadas al área.

Los códigos tendrán la siguiente disposición:

Normas	N-XXX- φφ
Procedimientos	PR-XXX- φφ-φφφ
Instrucciones de funcionamiento Operativo	IFO-XXX-φφ

Siendo:

<b>N</b>	Norma
<b>PR</b>	Procedimiento
<b>IFO</b>	Instrucción de Funcionamiento Operativo
<b>X</b>	Siglas de identificación: Indican la Unidad Organizativa a la que hace referencia la Normativa correspondiente.
<b>φφ</b>	Orden correlativo de Normas o Instrucciones dentro de cada Unidad.
<b>φφφ</b>	Orden correlativo de Procedimientos para cada Norma

Ver en el anexo F propuestas para las siglas de Identificación Empresarial y para los módulos correspondientes a cada unidad.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA      GUÍA DE PRODUCTOS

### APLICACIÓN Y VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO

En relación con la aplicación de la normativa y la verificación de su cumplimiento existirán responsabilidades a distintos niveles.

- Cada responsable de área/ unidad será responsable de la aplicación de la Normativa por parte de sus empleados y velará por el cumplimiento de la misma.
- La Unidad de Control y Auditoría tendrá la responsabilidad de controlar el cumplimiento de la normativa por parte de las áreas/ unidades.

### REVISIÓN Y MODIFICACIONES

Detectada, por cualquier unidad, la necesidad de revisión o modificación de la normativa, ésta deberá hacerse llegar al responsable funcional, que será quien analice y proponga las modificaciones que procedan, comunicándolas a la Unidad de Control y Auditoría, iniciando con ello el proceso correspondiente.

### 4.6.4. Material de Formación

---

Toda acción formativa requiere unos materiales de formación que permitan al usuario seguir correctamente la impartición de los cursos, así como acceder a la explicación de conceptos y operativas cuando el usuario se encuentre operando con el sistema.

De esta forma, el desarrollo de materiales de formación puede enfocarse hacia uno o más aspectos de la acción formativa:

- Materiales de formación para la impartición de cursos: Guías de usuario, Manual de usuario, Presentaciones..
- Materiales de consulta sobre conceptos, operativas y/o procedimientos del sistema, posteriormente a la impartición de cursos: Ayuda en línea (integral o en contexto).
- Materiales de apoyo al autoestudio, para el aprendizaje informatizado: Autoestudio.

La documentación es un elemento muy importante en la labor de formación, ya que además de servir de referencia durante la impartición de los cursos, sirve como apoyo al usuario durante el trabajo diario. De lo anterior se deduce la importancia de tenerla permanentemente actualizada.

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA      GUÍA DE PRODUCTOS

Todos los materiales de formación deberán tener un diseño y estructuración didáctico para un óptimo aprovechamiento del aprendizaje.

## ELABORACIÓN DEL MATERIAL DE FORMACIÓN

### *Manual de usuario*

Un manual de usuario expone información general sobre los conceptos en los que se fundamenta el sistema, a modo de visión global.

Todo manual deberá contener los siguientes puntos:

- Introducción al sistema:

Se realizará una breve introducción para poner en antecedentes al usuario sobre la realización del manual, el motivo de implantación del sistema...

- Funciones estándar:

Se explicarán todas las “funciones” o “técnicas” que se usen a lo largo de todo el manual de manera repetitiva. *Por ejemplo, el significado de que un campo aparezca en color gris, o el que aparezca una flecha en el extremo de un nuevo campo.* Para la explicación de las funciones estándar se pondrá cada función con un ejemplo gráfico obtenido del sistema implantado.

- Explicación operativa de cada módulo:

En cada tema del Manual de usuario se expondrán los módulos operativos del sistema.

- Anexos:

La información adicional se podrá incluir en los anexos, como pudiera ser algún ejemplo operativo o bien un glosario de términos, donde se

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA GUÍA DE PRODUCTOS

especificarán los distintos conceptos que se van a suceder a lo largo de la aplicación y, por tanto, de la ayuda.

### *Estructura de una Ayuda en Línea*

La ayuda en línea es un recurso integrado en los sistemas de hoy día que proporciona información sobre las diferentes posibilidades y opciones del sistema y sobre la operativa que deben seguir los usuarios para el correcto manejo del mismo.

Las ayudas en línea seguirán el siguiente esquema en su contenido:

- Utilización de una ayuda en línea:

Este apartado debe ser el primero con el que se encuentre el usuario cada vez que acceda a la ayuda. Se explicarán los elementos que le permiten al usuario navegar a través de la ayuda (hipervínculos, popups o ventanas emergentes y esquemas o procedimientos) y el nodo de acceso desde cualquier ventana del sistema, a la misma.

- Glosario de términos:

Se especificarán los distintos conceptos que se van a suceder a lo largo del sistema y, por tanto, de la ayuda. Serán términos concernientes a la operativa del sistema y también al vocabulario técnico empleado en el departamento donde se enmarque.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA GUÍA DE PRODUCTOS

- Información general acerca del sistema:

Se reflejan aspectos como son la descripción técnica del sistema, definición genérica del sistema (interfases, innovaciones tecnológicas e innovaciones funcionales) y descripción de los módulos que lo constituyen.

- Contenidos temáticos de la ayuda:

Se distribuirán en módulos coincidentes con los que constituyen el sistema, donde se describen los procesos principales que ésta soporta. A su vez, cada módulo se subdivirá en submódulos, donde se explicarán los procedimientos que se pueden realizar desde el principal, estructurándose por tanto de un menor a un mayor grado de profundización.

Ver en anexo G ejemplo de manual de usuario y de una aplicación para la construcción de ayudas en línea.

### **ELABORACIÓN DE OTROS MATERIALES DE FORMACIÓN.**

#### ***Presentaciones***

En algunos casos puede resultar conveniente el uso de presentaciones como introducción general al uso del sistema. En estas presentaciones se mostrará información resumida sobre aspectos clave del sistema, tales como las principales funciones o un breve desarrollo de las principales operativas permitidas.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1040.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA GUÍA DE PRODUCTOS

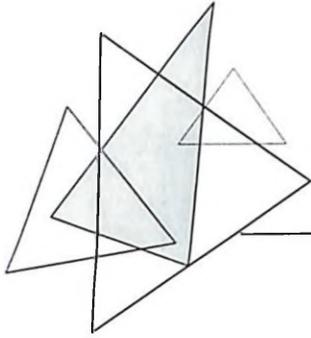
El instructor puede utilizar las presentaciones como un instrumento de apoyo dentro de la acción formativa, con el fin de exponer una visión general del sistema. El contenido y grado de detalle dependerá del objetivo que se busque con la presentación. Además, en estas presentaciones se pueden incorporar películas grabadas del funcionamiento del sistema, elaboradas con la herramienta Lotus Screen Cam o cualquier otra de su tipo. Dichas demostraciones son muy útiles para facilitar una visión exacta de la operativa de la explicación, sin posibilidad de error en los datos utilizados, puesto que están grabados de antemano correctamente y no se pueden modificar durante la exposición.

### *Autoestudio*

En algunos casos se puede desarrollar la acción formativa por medio de técnicas informáticas de autoestudio que permitan al usuario adquirir el mismo nivel de conocimientos que la asistencia a un curso.

El contenido de la aplicación de autoestudio es el siguiente:

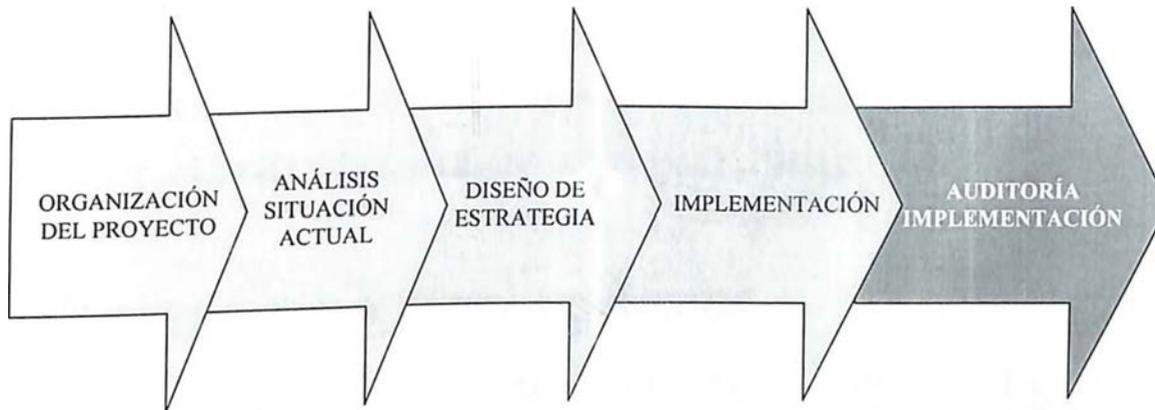
- Información sobre el manejo de la técnica de autoestudio.
- Introducción al sistema, nuevas funciones de la versión.
- Secuencia o selección de módulos de autoestudio. En cada módulo se expondrá:
  - Presentación de conceptos.
  - Casos prácticos a desarrollar por el usuario.
  - Presentación de resultados de la práctica.
  - Conclusiones- Casos prácticos a desarrollar por el usuario.



## Metodología para la Implementación de la GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

### FASES DEL MODELO



## FASE V: AUDITORÍA

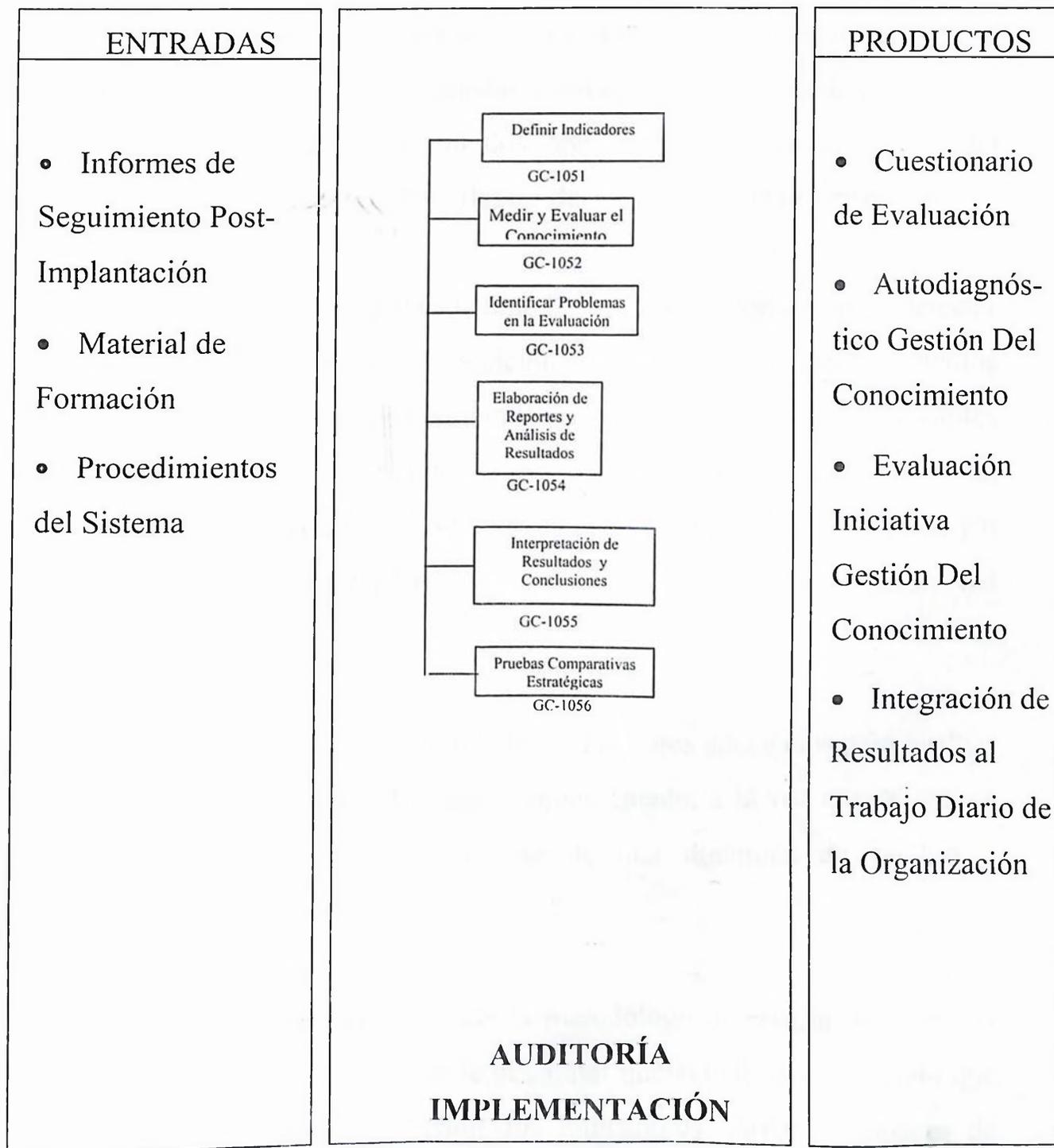
### ETAPAS DE ESTA FASE

- ✓ DEFINICIÓN DE INDICADORES
- ✓ MEDIR Y EVALUAR EL CONOCIMIENTO
- ✓ IDENTIFICAR PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN
- ✓ ELABORACIÓN DE REPORTES Y ANÁLISIS DE RESULTADOS
- ✓ INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES
- ✓ PRUEBAS COMPARATIVAS ESTRATEGICAS

### REQUISITOS Y PUNTOS CRÍTICOS

- ✓ SELECCIÓN ADECUADA DE LOS INDICADORES, QUE PERMITAN EVALUAR LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA IMPLEMENTADO.
- ✓ LA APLICACIÓN DE LAS MEDICIONES DEPENDERÁ DE LA DISPONIBILIDAD DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN, LO CUAL ESTABLECE LA NECESIDAD DE HABILITAR EL ACCESO A DICHAS FUENTES.
- ✓ ES PELIGROSO TRANSFERIR LOS ÍNDICES DE UNA EMPRESA A OTRAS EMPRESAS, CADA ORGANIZACIÓN TIENE QUE DESARROLLAR SU PROPIO CONJUNTO DE ÍNDICES, ADAPTADO A SUS PROPIAS CIRCUNSTACIAS Y PROBLEMAS.
- ✓ MONITOREO DEL SISTEMA SOBRE LA BASE DE UNA DINÁMICA DE CAMBIO Y RETROALIMENTACIÓN CONSTANTE.

### 5.3. ESQUEMA GRÁFICO DE LA FASE



### 5.4. DEFINICIÓN DE LA FASE

Una vez realizada la implementación de cada una de las diferentes instancias del Conocimiento, estas deberán ser evaluadas a través de mediciones de gestión, las cuales permitan visualizar los resultados obtenidos en la incorporación del Sistema de Gestión del Conocimiento dentro del contexto de la organización.

En esta fase se consideran todas y cada una de las etapas anteriores para detectar posibles errores conceptuales, suposiciones falsas o erróneas, cálculos equivocados, resultados obtenidos en condiciones que muestren ser inaplicables o inadecuadas, así como comparar la respuesta obtenida con la prevista, replantear el problema, modificar los elementos que definen el marco teórico y/o el escenario logístico empleados en obtener el sistema de Gestión del Conocimiento.

El objetivo de esta fase es la selección de los indicadores adecuados para evaluar la efectividad del sistema y/o subsistema implementado, a la vez que se realice un monitoreo del sistema, sobre la base de una dinámica de cambio y retroalimentación constante.

Así también se desarrollará en esta fase la metodología necesaria que permita medir de una manera eficaz y eficiente el capital intelectual, determinando que variables deben ser medidas y definir los indicadores correctos capaces de reflejar el veraz valor de dichas variables, definiendo luego como serán presentados, tanto interna como externamente estos indicadores.

### 5.5. ACTIVIDADES

Esta fase está compuesta por diferentes actividades, las cuales son:

- **Definición de Indicadores**
- **Medir y Evaluar el Conocimiento**
- **Identificar Problemas en la Evaluación**
- **Elaboración Reportes y Análisis de Resultados**
- **Interpretación Resultados y Conclusiones**
- **Pruebas Comparativas Estratégicas**

### 5.5.1. Definición de Indicadores

Las mediciones de gestión se basan en el concepto de ‘indicador’, el cual “establece lo que se ha conseguido”. Esta medición debe contar con un patrón de comparación, el cual permita el valor real de lo medido. “Un indicador puede definirse como una medición que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de la organización, mediante comparaciones con sus correspondientes referentes internos y externos”. Las comparaciones internas permiten visualizar los avances internos desde el punto de vista histórico de la visión de la organización, sin embargo, una comparación con la industria permitirá visualizar el impacto real de los avances, dado que permite comparar efectividades relativas. Una de las herramientas más usadas actualmente es el Benchmarking, la cual se orienta a realizar mediciones de productos, servicios y procesos.

Para que un indicador cumpla un rol objetivo debe cumplir una serie de características, las cuales permitan su implementación. Estas características se presentan en la Tabla GC-1050-1.

La dificultad de establecer la amplia gama de características de un indicador ‘óptimo’ jugará el rol de filtro a la hora de seleccionar un indicador frente a otro. Sin embargo, existen tres categorías □valuativos de mediciones de dominios diferentes los cuales pueden generar, en conjunto, información relevante<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Paola Villa A., "Medición del impacto obtenido por el rediseño de procesos administrativos en juzgados de letras", Universidad Técnica Federico Santa María, Chile, 2000.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

- **Mediciones cuantitativas:** Son mediciones numéricas de variables previamente definidas y que tienen significancia.
  
- **Mediciones cualitativas:** Son mediciones que se obtienen a través de métodos no numéricos. Este tipo de mediciones permiten medir variables complejas de un fenómeno determinado.
  
- **Observadores entrenados:** Estas mediciones corresponden a opiniones de personal que se ha capacitado previamente para evaluar los aspectos de interés.

El objetivo de los indicadores de gestión es medir efectividad y eficiencia del objeto de la medición. Esta catalogación permite visualizar la fuente sobre la cual actuará la medición. Dentro de los indicadores que se generen se deben encontrar aquellos que reflejen las diferencias obtenidas en términos del capital intelectual<sup>2</sup>, es decir, encontrar mediciones para aquellos flujos que reflejan los cambios valorados por el mercado y que le dan a la organización una base de competencia. Otro objetivo potencial se encuentra en poder medir el impacto dentro de las competencias centrales y de apoyo sobre las cuales se establecieron las instancias de Gestión del Conocimiento.

---

<sup>2</sup> Actualmente existe una amplia gama de proyectos destinados a establecer métricas útiles para visualizar el impacto de los proyectos de Gestión del conocimiento en el capital intelectual.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

TÓPICO	CONDICIÓN	IMPLICANCIA DEL INDICADOR
Sustentabilidad	Relevancia	Información imprescindible para la gestión o la toma de decisiones.
	Pertinencia	Concepto claro, consistente, adecuado y mantenible en el tiempo.
	Objetividad	No ambiguo en cuanto a cálculo y construcción.
	Control	No resulta conveniente que los indicadores estén excesivamente expuestos a la influencia de factores exógenos al control de la institución.
Análisis	Inequívoco	Interpretación única – cosa muy difícil, dado que no tienen una pureza científica y pueden dar lugar a interpretaciones muy diversas.
	Sensibilidad	Que permitan analizar variaciones pequeñas.
	Homogeneidad	Sus resultados deben ser comparables a través del tiempo.
	Precisión	El margen de error ha de ser aceptable.
Obtención	Accesibilidad	Su obtención no debe significar un gran esfuerzo, es decir, costo aceptable, fácil de calcular y también de interpretar.
	Independencia	No deben ser manipulados por quienes efectúan la medición.
	Oportunidad	Deben estar disponibles dentro de plazos que permitan una oportuna evaluación y toma de decisiones.
	Costo	La información que sirve de base para la elaboración del indicador debe ser recolectada a un costo razonable.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

Tabla GC-1050-1 – Condiciones que debe cumplir un indicador<sup>3</sup>

**ESTRUCTURAR LAS MEDICIONES.** En este paso se establece la base para el trabajo de mediciones, por lo que será crucial aplicar una metodología que permita generar indicadores sustentables.

Una metodología utilizada en el contexto de la Ingeniería de Software es Goal Question Metric (GQM)<sup>4</sup>. GQM es un enfoque para seleccionar e implementar métricas, que involucra tres pasos:

- **Objetivos principales:** Establecer una lista de los objetivos principales.
- **Preguntas por objetivo:** Derivar de cada objetivo las preguntas que deben responderse para determinar si los objetivos se satisfacen.
- **Métricas por pregunta:** Decidir qué medir para ser capaz de responder las preguntas de manera adecuada.

Dado que los objetivos de los proyectos de Gestión del Conocimiento ya están definidos, ya se posee una etapa ganada dentro de este enfoque. Sin embargo, a la hora de establecer la prioridad de los múltiples objetivos perseguidos se llegará a una serie de indicadores, los cuales podrán tener un nivel de impacto diferente entre objetivos e incluso algunos indicadores pueden compartir múltiples objetivos. Debido a este problema es recomendable desarrollar un conjunto de indicadores a los cuales posteriormente será necesario aplicar un criterio, para seleccionar el conjunto de indicadores más relevantes.

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Norman E. Fenton & Shari Lawrence Pfleeger, "Software Metrics", PWS Publishing company, UK, 1996.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

En la definición de los indicadores es recomendable establecer más de uno para medir un objetivo, debido a que esto minimiza la posibilidad de error en torno al significado de la información a analizar.

### ***CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO***

*Es preciso tomar en cuenta lo difícil que es definir y medir los índices del conocimiento, y la facilidad con que se confunden conceptos como conocimiento y capital intelectual. en todo caso, es peligroso transferir la serie de índices de una empresa a otras empresas. Cada organización tiene que desarrollar su propio conjunto de índices, adaptado a sus propias circunstancias y problemas.*

### 5.5.2. Medir y Evaluar el Conocimiento

Si se han de medir los resultados de la administración del conocimiento, será necesario tener la capacidad de medir el conocimiento. Esto parece casi imposible, porque el valor del conocimiento depende de las circunstancias. Para cuantificar el conocimiento debemos exteriorizarlo, lo cual significa separarlo de sus condiciones específicas de tiempo y persona. Hemos observado que las organizaciones controlan el conocimiento sólo de modo indirecto, a través del contexto en que se desarrolla. De igual forma, el conocimiento sólo puede registrarse de modo indirecto y, por tanto, no con absoluta precisión. La idea de que se puede medir el conocimiento con exactitud induce a esperar objetividad donde sólo puede haber aproximación. Empero, aumentar la credibilidad de la administración del conocimiento en ambientes muy orientados a la medición depende del avance en las técnicas para medir y evaluar el conocimiento de la organización.

Evaluar el conocimiento no quiere decir calcular su valor monetario; significa decidir si se han cumplido o no los objetivos del conocimiento. Si las empresas no saben medir su conocimiento y cuánto ha cambiado, queda incompleto el ciclo de la administración del conocimiento. Ésto se debe a que no hay retroalimentación para fundamentar los ajustes posibles en los distintos bloques constructivos de la administración del conocimiento.

Para medir las dimensiones importantes de la base del conocimiento existen numerosos índices no financieros, que por lo regular pocos se esfuerzan en

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

aplicar. Si los objetivos del conocimiento son pocos operantes, también puede haber problemas en la administración del conocimiento.

**APLICACIÓN DE MEDICIONES.** Básicamente la aplicación de las mediciones se realizará a través de un método de aplicación de dichas mediciones, donde será necesario establecer tres pasos básicos:

- **Definición del método de aplicación:** El método establecerá la técnica aplicada para obtener la información que dará contenido al indicador.
- **Aplicación de las mediciones:** Se ejecutan las acciones definidas para obtener la información necesaria para el indicador.
- **Evaluación de las mediciones:** Evaluar el grado de avance de la empresa sobre la base de su conocimiento, no basándose en el valor monetario del mismo, sino más bien en el cumplimiento de los objetivos del conocimiento.

La aplicación de las mediciones dependerá de la disponibilidad de las fuentes de información, lo cual establece la necesidad de habilitar el acceso a dichas fuentes.

### 5.5.2. Identificar Problemas en la Evaluación

Los procesos de medición pueden verse afectados por una serie de problemas, los cuales se resumen como sigue:

#### **No se miden los aspectos importantes**

Es bastante difícil explicar el vacío entre el valor comercial de una empresa y su valor contable. Es muy difícil que se considere al conocimiento como un activo en los sistemas actuales de contabilidad, de manera que permanece oculto.

Es muy posible que se reconozca poco, o no se reconozca, el conocimiento esencial para la posición competitiva de la empresa. Por tanto, ésta no formula ni persigue los objetivos del conocimiento adecuado.

No se puede describir y, por tanto, tampoco medir el conocimiento esencial para la posición competitiva.

No existen sistemas de supervisión para medir los cambios en los pilares individuales de la administración del conocimiento (por ejemplo: los cambios en la transparencia del conocimiento y el desarrollo del conocimiento).

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

### **Se miden aspectos equivocados**

La atención se centra en los indicadores financieros agregados, que no muestran relaciones causales. Por tanto, no se puede saber con certeza qué tanto se afectan estas cifras agregadas por los cambios en la base del conocimiento.

Sólo se utilizan índices internos; no hay medidas que puedan mostrar cómo se están desarrollando los recursos del conocimiento de la empresa, en comparación con lo de los competidores.

Se miden las habilidades y capacidades de los individuos, pero se descuida el conocimiento colectivo.

Puede suceder que sólo se midan los insumos (por ejemplo, gastos en capacitación) y no los resultados (por ejemplo, el éxito de esta capacitación).

### **Se utilizan medidas equivocadas**

Se miden en diferentes escalas los activos tangibles y los intangibles.

Se prefieren las medidas cuantitativas, sin tomar en cuenta las cualitativas. No obstante, la información cualitativa como satisfacción del cliente puede ser más significativa para el desarrollo futuro de la empresa que la información puramente cuantitativa.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

Las mediciones tienen un marco de referencia interno; no hay comparaciones con competidores externos o compañías líderes.

### **Se hacen las mediciones, pero nadie sabe por qué**

La gente mide las variables fáciles de medir, sin considerar qué uso se dará a los resultados.

Se miden variables que no pueden ser interpretadas.

Se hacen mediciones automáticas; no se pone en duda el sistema de medición y su significado, o la relación que tiene con la estrategia actual.

Esta lista de problemas muestra la importancia de tener un sistema de medición del conocimiento bien considerado. La planificación cuidadosa del sistema garantiza que el personal sepa qué está siendo medido y qué se requiere medir.

### **CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO**

*Un problema serio es no distinguir entre las diferentes clases de indicadores. Los índices de **contenido** (¿En qué consiste la base del conocimiento actual?), se mezclan con los índices de **intervención** (¿Qué intervenciones del conocimiento se han hecho y cuál fue su alcance?), **transferencia** (¿Qué consecuencias se lograron con las intervenciones?), y los **índices financieros** tradicionales.*

### 5.5.3. Elaboración Reportes y Análisis de Resultados

En la elaboración de reportes y análisis de resultados se debe contemplar los siguientes puntos:

- Fuentes de información, hacer una breve descripción sobre dónde se ha obtenido la información analizada.
- Análisis de la información obtenida.
- Puntos débiles del sistema y su interrelación con los empleados y la empresa.
- Propuesta de Soluciones a Corto Plazo. Incluyendo propuesta de mejora del sistema. En el caso en que fuera necesario, se podrá proponer alguna mejora del sistema que facilite la operatividad y la funcionalidad del mismo.
- Propuesta de Soluciones a Largo Plazo. Incluyendo propuesta de mejora del producto. En el caso en que fuera necesario, se podrá proponer alguna mejora del sistema que facilite la operatividad y la funcionalidad del mismo.

El análisis de los resultados nos dará la posibilidad de considerar las necesidades concretas de conocimiento de los miembros de la organización, así como las de sus proveedores y las de sus clientes (internos/externos). En este sentido, siempre es recomendable desarrollar reuniones colectivas e individuales con los distintos niveles de la organización, con el objetivo de detectar qué necesidades

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

no quedan cubiertas, así como qué requisitos debería cumplir el conocimiento y no cubre.

El análisis del comportamiento cognoscitivo del personal servirá para reflejar la cultura de conocimiento en la organización y la radiografía de dicha cultura nos ayudará, en último término, a detectar las áreas de mejora. De este modo, otra ventaja de desarrollar la auditoría será la posibilidad que nos dará de analizar hasta que punto la cultura del conocimiento en la organización está alineada con sus objetivos.

### **CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO**

*El propósito de la medición del conocimiento es ofrecer a los gerentes la información necesaria para tomar decisiones acerca de la administración del conocimiento. Los resultados del proceso de medición del conocimiento muestran las áreas donde sería preciso establecer la administración del conocimiento.*

### 5.5.4. Interpretación Resultados y Conclusiones

Después de realizar las mediciones se establece la necesidad de interpretar los resultados. Estos resultados deben ser procesados y analizados para determinar la información para cuyo objeto fue creado el indicador.

De acuerdo a la cantidad de información que entreguen los indicadores se podrá ver como factible el uso de herramientas de visualización o de tipo econométricas, las que permitan generar tanto gráficos como modelos que ayuden a visualizar la información almacenada en los resultados, estableciendo características tales como niveles de bondad de la información recolectada, información complementaria que permita visualizar el impacto relacionado con el indicador, entre otras.

Se debe realizar una evaluación de la información, evaluar vacíos y duplicaciones, interpretar el flujo de información, evaluar los problemas, formular recomendaciones, desarrollar un plan de acción para el cambio

Comunicar recomendaciones, escribir el informe, presentaciones orales y seminarios, intranets/extranets corporativos, obtener retroalimentación con participantes y personas claves en el proceso.

Implementación de las recomendaciones. Desarrollar un programa de implementación, incorporar los cambios dentro de los planes formales

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

(marketing, negocios y estrategia), desarrollar una estrategia de post-  
implementación y desarrollar una política del conocimiento.

Continuar con el seguimiento de la auditoría. Medir y valorar los cambios,  
planear un ciclo de auditoría del conocimiento de forma regular.

### ***CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO***

*La interpretación de los resultados y emitir conclusiones concretas es esencial para valorar la eficacia de la administración del conocimiento. Muestra si los objetivos del conocimiento han sido formulados de manera adecuada y si las actividades de la administración del conocimiento se realizan con resultados satisfactorios.*

### 5.5.6. Pruebas Comparativas Estratégicas

Desde un punto de vista estratégico, la evaluación del conocimiento debe tomar en cuenta cambios en las competencias de los competidores. Incluso cuando la empresa haya alcanzado sus objetivos de conocimiento interno y acumulado su cartera ideal de competencias, podría no ser suficiente si los competidores se han desarrollado con mayor rapidez.

La desgastante carrera para desarrollar nuevas generaciones de chips de computadoras es sólo un ejemplo. Por tanto, es fundamental llevar a cabo una prueba estratégica cuyo objetivo sea evaluar las competencias de la empresa que la califican como la mejor del mundo. Es necesario evaluar los niveles de competencias de los principales competidores, lo cual presenta nuevos desafíos para la medición del conocimiento estratégico.

Estas pruebas comparativas nos llevarán a reinicio del ciclo de la implementación del conocimiento sugerido en esta guía, esta vez, poniendo en práctica con una nueva instancia de Gestión del Conocimiento, de esta forma trabajamos sobre el sistema de Gestión del Conocimiento de forma dinámica, sometiéndolo a un proceso de mejora y evolución continua.

**REVISIÓN DEL SISTEMA EN FUNCIONAMIENTO:** La auditoría del conocimiento dará a las organizaciones, en definitiva, la posibilidad de conocer cómo trabajan con relación al conocimiento.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

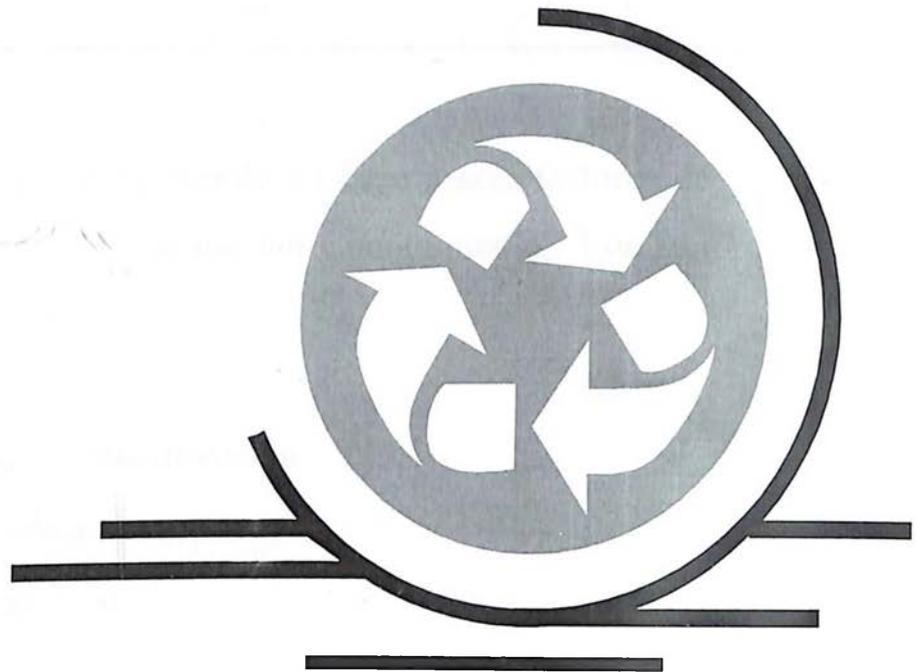
La auditoría proporcionará una 'fotografía' del uso del conocimiento que permitirá a su vez la identificación de esas áreas de la organización que estén produciendo conocimiento y las áreas en que haya una necesidad de implantación de mecanismos de transferencia de esos conocimientos.

Así, una vez realizada la auditoría la organización se encontrará en disposición de desarrollar o mejorar su estrategia de gestión y ésta será capaz de sustentar el desarrollo de una correcta estrategia de Gestión del Conocimiento.

### *CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO*

*Es necesario considerar la **ponderación** relativa de los diferentes ámbitos de competencia. La medición del conocimiento estratégico debe garantizar que toda la cartera de competencias se desarrolle según lo planeado y que durante el proceso se observen las prioridades estratégicas.*

# GUÍA DE PRODUCTOS



- 1.- CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN
- 2.- AUTODIAGNÓSTICO
- 3.- EVALUACIÓN INICIATIVA GC
- 4.- INTEGRAR RESULTADOS  
AL TRABAJO DIARIO

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

GUÍA DE PRODUCTOS

---

### 5.6.1. Cuestionario de Evaluación

---

Se trata de un cuestionario estructurado en base a seis factores de éxito en la implantación de programas de Gestión del Conocimiento. Los factores a tener en cuenta son los siguientes:

- Compromiso de la alta dirección
- Cultura orientada a compartir
- Capacidad de gestión
- Tecnología
- Procesos organizativos
- Indicadores de la Gestión del Conocimiento

Cada uno de estos factores es ponderado según la importancia de los mismos. El **compromiso de la alta dirección** es esencial para garantizar la aplicación de las herramientas y técnicas de la Gestión del Conocimiento. El compromiso se expresa en:

- declaraciones formales de la organización en este sentido
- asignación interna de recursos para proyectos de esta naturaleza

Este factor tiene un peso del **20%**.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

GUÍA DE PRODUCTOS

Por **cultura orientada a compartir** se entiende el grado de tolerancia de una organización a la incorporación de prácticas que eliminan el concepto de reservar la información como fuente de poder, que confieren poder de decisión a las personas y fomentan la libre comunicación en todos los niveles. Este factor tiene un peso del **20%**.

Por **capacidad de gestión** se entiende los recursos y la influencia que puede movilizar la organización para llevar a cabo las iniciativas y programas. Evidentemente, cuanto mayor sea la dimensión de la organización mayores serán las posibilidades de poder asignar personas y recursos a esta iniciativa. Este factor tiene un peso del **15%**.

Por **tecnología** se entiende el conjunto de infraestructuras que permiten crear, acceder y difundir documentos e ideas. Estas infraestructuras incluyen ordenadores, programas estándares y desarrollos a medida, acceso a telecomunicaciones, intranets y extranets, soporte al usuario. Este factor tiene un peso del **15%**.

Por **procesos** se entiende el conjunto de actividades que aseguran el cumplimiento de los objetivos en los términos previstos. En este caso se hace mención especial de los procesos orientados a la Gestión del Conocimiento. Este factor tiene un peso del **15%**.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

GUÍA DE PRODUCTOS

Por **indicadores** se entiende el proceso sistemático de medir y valorar el conocimiento de la organización en relación a sus resultados económicos y objetivos estratégicos. Este factor tiene un peso del **15%**.

A cada pregunta del cuestionario se tendrá que asignar una respuesta del tipo:

**D: no, nunca**

**C: Poco, alguna vez**

**B: bastante, a menudo**

**A: Sí, siempre**

Una vez obtenidas las puntuaciones, se representan en un eje de coordenadas. En el que se refleja gráficamente el estado de los distintos factores, señalando en cuales hemos obtenido más éxito y en cuales necesitamos mejorar.

Aconsejamos rellenar el cuestionario por un equipo de personas de diferentes departamentos y niveles jerárquicos. De esta forma es posible combinar las diferentes percepciones, consensuar el sentido de las preguntas y alcanzar un acuerdo en las respuestas. Interesa, ante todo, alcanzar el consenso sobre cuál es la situación.

El cuestionario es sólo un inductor de ese proceso de consenso y punto de partida de acciones subsiguientes.

---

### 5.6.2. Autodiagnóstico de Gestión del Conocimiento

---

Es un cuestionario que tiene como finalidad la realización de una reflexión sistemática sobre las actividades que realizan los centros participantes con relación a la Gestión de Conocimiento.

La información obtenida de la cumplimentación de las diferentes partes del cuestionario permite apreciar la situación general en la que se encuentra una empresa respecto al Sistema de Gestión del Conocimiento.

El cuestionario aparece estructurado por apartados, la finalidad de dicha estructuración esta basada en la posibilidad de detectar el grado de desarrollo por áreas diferenciadas.

Los apartados a su vez están estructurados en subapartados:

1. Proceso del conocimiento: se analiza las fases que atraviesa el conocimiento en los procesos claves seleccionados.
2. Actitudes/ Aptitudes: aspectos relacionados con el fomento a nivel individual y grupal de la gestión del conocimiento en la organización.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

GUÍA DE PRODUCTOS

3. Herramientas: que sirven de soporte al conocimiento de la organización.

El cuestionario contempla dos valoraciones fundamentales:

**Grado de importancia** que concede la empresa al elemento evaluado. La valoración se ha establecido de 1 a 4 puntos, siendo:

1. Sin importancia.
2. Importancia a nivel de área/línea de la organización.
3. Posee importancia para la estrategia empresarial.
4. Determinante para la estrategia empresarial.

**Grado de implantación/cumplimiento** interno de los mismos. La valoración establecida va de 1 a 4, siendo:

1. No se ha abordado.
2. Diseño de las acciones realizadas, pero todavía no implantadas.
3. Parcialmente implantado en una línea o área de la organización.
4. Completa y efectivamente implantado y revisado periódicamente.

El objetivo de responder a la misma pregunta bajo dos prismas diferentes es que la organización sea consciente de la relevancia que le concede a la pregunta en cuestión y a su grado de implantación. Si los valores contestados a los dos conceptos son similares, indica que la organización es coherente con su

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

GUÍA DE PRODUCTOS

pensamiento, si son muy dispersos la organización tiene un claro punto para iniciar la mejora de sus procesos de Gestión del Conocimiento.

Se aconseja realizar el cuestionario entre varias personas:

1. En colaboración con personas que puedan aportar una visión general del centro y de su funcionamiento, es decir personas pertenecientes a diferentes departamentos y/ o estratos profesionales.
2. En colaboración con el comité de dirección a la hora de cumplimentar aspectos relativos a la reflexión estratégica o similares.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

GUÍA DE PRODUCTOS

---

### 5.6.3. Evaluación Iniciativa Gestión del Conocimiento

---

El modelo de evaluación propuesto se basa en un modelo de 5 dimensiones para analizar las distintas iniciativas relacionadas con la Gestión del Conocimiento llevadas a cabo en la organización, partiendo de la base de que la información no se considera conocimiento a menos que posibilite un cambio relativo a un problema o negocio.

Considera que para que una iniciativa de Gestión de Conocimiento sea convenientemente diseñada y ejecutada, hay que tener en cuenta 5 aspectos claves que están íntimamente relacionados: tecnología, procesos, contexto, personal y contenido. Cada uno de estos aspectos debe tener un grado de participación adecuado para que una iniciativa de Gestión del Conocimiento tenga probabilidad de éxito.

La evaluación de estos aspectos claves consiste en darles una calificación de 1 a 5 que refleja el estado de madurez en el que se encuentra. De acuerdo a dicho grado de maduración se pueden reconocer diferentes estadios de madurez de la iniciativa los cuales se pueden describir como:

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

GUÍA DE PRODUCTOS

- " Iniciativa inmadura, SIN posibilidad de éxito"
- " Madurez incipiente, organización en etapa de interiorización. BAJA probabilidad de éxito"
- " Madurez baja, organización consciente de la necesidad, pero aún con POCA probabilidad de éxito"
- " Madurez media, organización con deseos de trabajar en la solución. BUENA probabilidad de éxito"
- " Madurez completa. Organización lista para implantar cambios. ALTA probabilidad de éxito"

Ninguna de las dimensiones o aspectos claves es en sí mismo más importante que los otros y ninguno debería dominar sobre los demás. La suma de las calificaciones es la importante. Se considera que un promedio de 2.5 a 3 puntos (50% del máximo posible) es el mínimo requerido para considerar una iniciativa con el grado de desarrollo necesario para comenzar, aunque se reconoce que tal vez este porcentaje no sea suficiente para llevar al éxito la iniciativa. Ésto implica que después de la evaluación se hace necesario reforzar aquellos aspectos en los que se requiera mejorar el grado de madurez, de tal manera que se asegure el éxito.

Las consideraciones que se tienen en cuenta para evaluar las distintas dimensiones son las siguientes:

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

GUÍA DE PRODUCTOS

**Tecnología:** se considera un facilitador de la Gestión del Conocimiento si su uso es común dentro de la comunidad en la que se implanta la iniciativa. Por lo tanto la evaluación de esta dimensión debe estar orientada al grado de madurez que tiene la tecnología en el área afectada. Los usuarios la conocen?, la utilizan de manera natural como parte de su trabajo diario, o por el contrario la ven como algo extraño, sofisticado, complicado, poco amigable o que les impone "más" trabajo?

**Procesos:** La iniciativa de Gestión del Conocimiento tiene éxito si la organización comprende cual es su relación con el proceso del negocio al cual se desea aplicar. Por lo tanto, la evaluación de esta dimensión tiene que ver con el grado de comprensión que se tenga respecto a relación proceso-iniciativa. Existe la tendencia a suponer que haciendo la información disponible se conseguirá que las personas la utilicen. Por lo general, esta suposición es incorrecta. La única manera de evitar este problema es dejando claramente establecida la relación entre el flujo de la información y la iniciativa de Gerencia de Conocimiento.

**Personas:** Se reconoce que en el desarrollo de una iniciativa de Gestión del Conocimiento, las personas son un elemento clave. La evaluación de esta dimensión comprende tanto el grado de conocimiento de las personas sobre la información (adquisición, transformación y representación) como su motivación para actuar de acuerdo con dicha información. Debe entenderse y tenerse en cuenta el grado de habilidad y "autoridad" para manipular información atribuido

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

GUÍA DE PRODUCTOS

a quienes estarán involucrados en la iniciativa. En esta dimensión también están incluidas las políticas establecidas para recompensar a los empleados por la reutilización del conocimiento o por la creación de nuevo conocimiento.

**Contexto:** se considera tanto la cultura de la organización como el clima laboral. La cultura tiene que ver con las características propias y relevantes de la organización, sus costumbres, la manera como se "hacen" las cosas, el clima laboral es el ambiente puntual que se vive debido al estado de ánimo del personal. El contexto es el entorno en el cual los procesos del negocio deben ser cambiados o mejorados por la iniciativa de Gestión de Conocimiento. Por lo tanto, la evaluación de esta dimensión tiene que ver con lo preparada que se siente la organización para acometer la implantación de la iniciativa.

**Contenido:** Considera que una iniciativa de Gestión de Conocimiento debe sustentarse en la existencia de conocimiento para que las personas puedan aplicarla a su experiencia, su conocimiento previo y, de esa forma, generar nuevo conocimiento útil para el negocio: Nuevas oportunidades, decisiones más acertadas, más trabajo en menos tiempo etc. Los gestores de conocimiento deben reconocer también que el contenido no es estático, sino en continuo cambio. Para que una iniciativa de Gestión de Conocimiento tenga éxito debe tenerse en cuenta el conocimiento y asegurar la infraestructura que garantice su oportunidad y calidad.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

GUÍA DE PRODUCTOS

---

### 5.6.4. Integración de los Resultados al Trabajo Diario

---

Si el desarrollo de los proyectos es exitoso, las salidas que generen se integrarán a las actividades diarias de la organización, propagándose a todas las áreas de la misma. Si no se logra éxito, el proyecto deberá ser rediseñado o abandonado.

Para tomar las decisiones anteriores se necesitan realizar mediciones enfocadas al proyecto de GC, siendo las más utilizadas las siguientes:

- Incremento del volumen del contenido de conocimientos y su uso (por ejemplo, en el número de documentos o en las evaluaciones positivas a los repositorios de conocimientos).
- Es probable que el proyecto esté apoyado por uno o más individuos. El proyecto será más exitoso en la medida en que se convierta en una iniciativa organizacional, perdiendo su carácter individual.
- La organización se siente "cómoda" con la implementación de la GC.
- Existen evidencias de resultados o retornos financieros, y sea por las actividades propias de la GC, considerándose como una fuente de ingresos. No es necesario que esta relación se especifique fuertemente, pudiéndose limitar a su percepción.

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

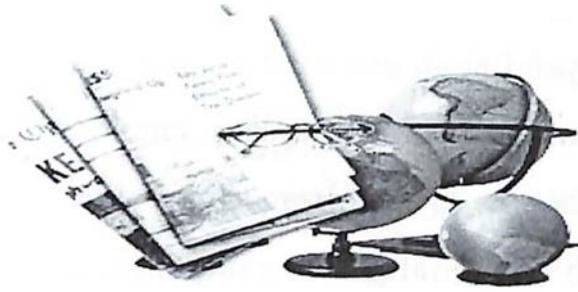
---

GC-1000.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GC-1050.- AUDITORÍA IMPLEMENTACIÓN

GUÍA DE PRODUCTOS

Estas sugerencias son de naturaleza cualitativa dado que no entregan resultados numéricos tales como la tasa de retorno de la inversión, VAN, u otros. Sin embargo, pueden ser utilizados para realizar una valoración rápida en empresas que no desean invertir grandes esfuerzos en el proceso de medir la efectividad de una solución de GC.



---

*“La verdad no existe, solo existen las observaciones, las cuales generan las diversas conclusiones que emanan de esta”*

– Ernesto Vargas

# Resultados Obtenidos

---

La investigación derivada de la búsqueda de respuestas planteadas en la definición del problema, más la idea de desarrollar una herramienta para una implementación perdurable para gestionar el conocimiento, dieron forma al tema de la tesis: **Metodología para la Implantación de Gestión del Conocimiento.**

## **7.1. CONCLUSIONES**

- 1.- Los lineamientos metodológicos que se ofrecen son de utilidad para emprender una implementación de la Gestión del Conocimiento en el marco de la Organización y son el producto de aplicar un proceso de análisis y síntesis sobre casos en que desarrollar esta perspectiva ha tenido éxito, aplicando los resultados de su evolución hasta el marco conceptual contemporáneo.
- 2.- La organización de los individuos y los equipos para enfrentar en la práctica el trabajo del conocimiento debe ser planificada y necesita un seguimiento que se puede lograr organizando proyectos de Gestión del Conocimiento los cuáles relacionan horizontalmente a éstos con independencia de sus responsabilidades funcionales.
- 3.- El proceso de conversión del conocimiento define conceptualmente el ciclo de vida de los proyectos de Gestión del Conocimiento, interpretándose como un aprendizaje continuo, que parte de la aplicación de conocimientos para generar

nuevos conocimientos que a su vez deben volverse a aplicar y así repetir continuamente el proceso, por lo que es fundamental la capitalización de la experiencia y el establecimiento de indicadores, para evaluar los resultados.

4.- Con respecto al modelo presentado, éste debe ser entendido como una primera versión de la solución a la implantación de la Gestión del Conocimiento en organizaciones que dirijan su línea de negocios en torno a las capacidades centrales requeridas, lo cual establece la posibilidad de una ampliación hacia nuevas líneas de desarrollo estratégico. El modelo ha sido desarrollado pensando en el requerimiento general de las organizaciones de la generación de valor y la disposición del recurso 'conocimiento' como el factor clave para la generación de ventajas competitivas sustentables. Sin embargo, será la práctica la que determine la aplicabilidad del modelo en el contexto empresarial. A pesar de esto, el hecho de que el modelo se presente, en términos prácticos, como la única solución explícita a la problemática actual de la implantación de la Gestión del Conocimiento, junto con una simplicidad de estructuración útil, lo establece como valioso en el ámbito tanto académico como de investigación.

5.- La construcción del modelo refleja la combinación de algunos paradigmas ya existentes, que en marcha muestran una solución aceptable de la teoría que se propone.

## 7.2. LIMITACIONES OBSERVADAS

Al visualizar el valor que tiene el conocimiento en las organizaciones, donde el rol de la Gestión del Conocimiento es la generación de valor y ventajas competitivas sustentables, nos muestra un entorno favorable. Sin embargo, el proceso de implantación requiere de una gran cantidad de recursos, tanto financiero como humano, y un proceso iterativo de mediano/largo plazo, el cual presente resultados que permitan visualizar los logros de la implementación.

La descripción del modelo no plantea en ningún momento asuntos financieros o relacionados a costos de implementación de éste, los cuales podrían constituir un factor crítico en la decisión de aplicarlo. A pesar de este problema, será de mucha ayuda el nuevo enfoque aplicado de análisis de la situación actual y desarrollo de estrategia en torno al conocimiento, debido a que permite visualizar el entorno, a largo plazo, en el cual la empresa desea competir.

El intento de aplicabilidad del modelo, a diferentes realidades organizacionales, no permite una especificación minuciosa de las tecnologías de información y comunicación a utilizar, lo cual podría afectar negativamente el proceso si la organización no es juiciosa o es ignorante con respecto al uso óptimo de las TI.

### 7.3. REFLEXIONES Y PREGUNTAS ABIERTAS

Del trabajo total realizado, surgen las siguientes reflexiones y preguntas abiertas, que por factores de tiempo y alcance del proyecto no pudieron ser abarcadas en esta versión.

¿Cuál es el punto crítico de influencia de las tecnologías de la información en la Gestión del Conocimiento?

¿Cuál es la relación directa entre la evolución de la Gestión del Conocimiento en una organización y los beneficios o ingresos obtenidos?

¿Qué tan moldeable puede ser una cultura organizacional frente al cambio de los paradigmas de la nueva economía basada en el conocimiento?

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

- **Actividad**

Es la descripción de un elemento de trabajo que constituye una etapa lógica en el seno de un proceso. La actividad puede soportar automatización (workflow: requiere intervención de una máquina) o no soportarla (actividad manual: requiere intervención de un participante humano).

- **Agentes inteligentes (AI)**

Programas software autónomos dotados de capacidad de comunicación entre ellos y con su entorno, capaces de resolver problemas de forma cooperativa.

- **Analista de conocimiento**

Responsable de un centro de contenidos. Tiene dos funciones básicas: la primera es asegurar que la información que contiene el centro de contenidos es completa, coherente y actualizada y la segunda asegurar que los usuarios encuentren fácilmente en el centro la información que necesitan.

- **Arquitectura del conocimiento**

Conjunto de tecnologías, contenidos y personal (director de conocimiento, analistas de conocimiento y autores de contenidos) que permiten la existencia de un sistema de Gestión de Conocimiento.

- **Autor de contenidos**

Persona encargada de introducir información en un centro de contenidos.

- **Best practices**

Ejemplos y casos que ilustran cuál es la manera más adecuada de llevar a cabo un proceso.

- **Categorización automática**

Clasificación de los documentos en una serie de categorías preestablecidas.

- **CBR (razonamiento basado en casos)**  
Tecnología o procedimiento de resolución de problemas que aprovecha la experiencia de situaciones pasadas similares para hallar la solución.
- **Centro de contenidos**  
Conjunto de información relevante para un mismo grupo de usuarios dentro de una organización. También se asocia este concepto con el sistema que da soporte a la captación y difusión de dicha información.
- **Chief Knowledge Officer (CKO)**  
Ver "director de conocimiento".
- **Conocimiento**  
Capacidad de convertir datos e información en acciones efectivas.
- **Conocimiento explícito**  
Tipo de conocimiento que se puede expresar con facilidad o que puede ser codificado o formalizado.
- **Conocimiento tácito**  
Tipo de conocimiento que es difícil de formalizar o comunicar como puede ser la experiencia, las habilidades, la intuición, etc.
- **CRM (Customer Relationship Management)**  
Gestión de la relación con clientes. Sistemas que facilitan y agilizan la interacción con los clientes, permitiendo obtener una mayor satisfacción de estos.
- **Data Mining**  
Ver "Minería de Datos".
- **Data Mart**  
Almacén de datos diseñado para dar soporte a un departamento o unidad de negocio en particular. Puede ser independiente, si parte de una red distribuida de Data Mart, o dependiente de los datos de un almacén central (Data Warehouse).

- **Data Warehouse (DW)**

Sistema de información que permite el almacenamiento en un único entorno de la información histórica e integrada proveniente de los distintos sistemas de la empresa.

- **Datos**

Medidas, cifras, nombres o hechos.

- **Director de conocimiento**

Responsable de dirigir el funcionamiento del sistema de gestión de conocimiento.

- **Directorios (páginas amarillas)**

Tecnología que permite encontrar información relacionada con los usuarios del sistema de gestión de conocimiento.

- **ERP**

La reingeniería de procesos consiste en redefinir los procesos de trabajo de la organización, para afrontar desde un gran cambio de estrategia de actuación, a una simple remodelación de dichos procesos.

- **Foro de discusión**

Marco de discusión en el que un grupo de usuarios pueden expresar dudas u opiniones a cerca de un tema del interés de todos o resolver las dudas del resto de usuarios.

- **Gestión del Conocimiento**

Crear, adquirir, retener, mantener, utilizar y procesar el conocimiento antiguo y nuevo ante la complejidad de los cambios del entorno para poder poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva.

- **Gestión documental**

Sistema que permite organizar los documentos en el seno de una entidad.

- **Implantar**

Instalar y/o adaptar una herramienta o sistema para integrarlo en los procesos de trabajo de una organización.

- **Información**  
Datos procesados u organizados.
- **Interoperabilidad**  
Funcionamiento conjunto de dos o más programas.
- **Know-how**  
Saber hacer de una organización o persona.
- **Mapa de conocimiento**  
Diagrama que representa un proceso dentro de una organización, permitiendo ver de forma gráfica qué fases lo componen, qué personas intervienen en cada fase y qué información se utiliza o genera en cada fase.
- **Minería de Datos**  
Tecnología cuyo objetivo es descubrir conocimiento oculto en un conjunto de datos y expresarlo de forma inteligible.
- **Modelo de Workflow**  
Visión formal de un proceso de negocio, representado como una sucesión ordenada de actividades y procesos, que están conectados unos con otros con el fin de lograr un objetivo común.
- **Motor de búsqueda**  
Tecnología encargada de realizar una búsqueda ante una petición de información por parte de un usuario. Es el componente central de un sistema de RI.
- **Motor de Workflow**  
Servicio software que proporciona el entorno de ejecución para una instancia de proceso.
- **Páginas Amarillas**  
Ver directorio.
- **Palabras clave**  
Palabras que representan la necesidad de información de un usuario.

- **Perfil de interés**  
Necesidades de información de un usuario o grupo de usuarios.
- **Proceso de negocio**  
Conjunto de uno o más procedimientos o actividades, que en conjunto alcanzan un objetivo de negocio, siempre dentro del contexto de la organización en que estén definidos.
- **Recuperación de Información (RI)**  
Campo de la ciencia que consiste en proporcionar acceso rápido automático a grandes colecciones de objetos que contienen información.
- **Red de conocimiento**  
Diagrama que representa de forma lógica la estructura del conocimiento de una organización. Se compone de centros de contenido y satélites de contenido.
- **Reingeniería de procesos (BRP)**  
Rediseño de los procesos de negocio de una entidad.
- **Suscripción a información**  
Petición de un usuario de recibir información que se corresponda con su perfil de interés.
- **Tecnologías Pull**  
Conjunto de tecnologías que permiten al usuario realizar búsquedas de información.
- **TIC**  
Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.
- **TT. II. (TI)**  
Tecnologías de la información.
- **WFMS (Workflow Management System)**  
Sistema que define, crea y gestiona la ejecución de procesos de workflow por medio de software, valiéndose para ello de uno o varios motores de workflow. Interpreta las definiciones de proceso, interacciona con los participantes y si es necesario, invoca herramientas y aplicaciones para ejecutar tareas.

## BIBLIOGRAFÍA

### OBRAS CITADAS

Alan Randolph & Barry Posner, "*Gerencia de proyectos*", McGraw Hill, Colombia, 1993, Pág.14.

Arnoldo Hax & Nicolás Majluf, "*Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*", Ediciones Dolmen, Chile, 1996.

Daniel Goleman, "*La inteligencia emocional en la empresa*"; Ediciones Vergara; Argentina; '*Lo que nos mueve*' Págs. 138-166. 1999.

Gloria Ponjuan Dante, "*Gestión de Información en las Organizaciones: Principios; conceptos y aplicaciones*"; Impresos Universitaria; Chile; 1998.

Norman E. Fenton & Shari Lawrence Pfleeger, "*Software Metrics*"; PWS Publishing company, UK, 1996.

Paola Villa A., "*Medición del impacto obtenido por el rediseño de procesos administrativos en juzgados de letras*"; Universidad Técnica Federico Santa María, Chile, 2000.

Robert M. Grant, "*The Resource-Based Theory of Competitive dvantage: Implications for Strategy Formulation*", California Management Review, Septiembre, 1991, EEUU, Págs. 114-135.

Rogers, Everett M., "*A History of Communication Study. A Biographical Approach*". The Free Press; New York 1997.

## OBRAS CONSULTADAS

Alan Randolph & Barry Posner, *“Gerencia de proyectos”*, McGraw Hill, Colombia, 1993.

Alejandro Ballvé, *“Tablero de control: organizando información para crear valor”*, Buenos Aires: Ediciones Macchi. 2000.

Alejandro Pavez, *“Modelo de implementación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas”*, Valparaíso, Diciembre 2000.

Alvin Toffler & Heidi Toffler, *“La creación de una nueva civilización”*. Ediciones Plaza y Janes. Cuarta Edición, 2000.

Andrew Mayo y Elizabeth Lank, *“Las Organizaciones que aprenden”*, Gestión 2000.

B. Muñoz-Seca y J. Riverola, *“Gestión del Conocimiento”*, Biblioteca IESE gestión de empresas. 1997.

Bill Gates; *“Los negocios en la Era Digital”*. México DF: Plaza & Janes, 1999.

Cap Gemini, Ernst & Young, *“La Gestión del Conocimiento en España”* – 2002.

Castromán Diz, J.L. y Porto Serantes, *“Principios y leyes de Administración empresarial: una propuesta metodológica”*. XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-francés AEDEM .Jaén, 2000.

E. Bueno, *“Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento”(Knowledge Management)*. Capítulo del libro *“Gestión del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones”*. Ediciones la Coria, Cáceres. 2002.

E. Bueno, *“El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”*, Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIII, Agosto. 1998.

Elena Revilla Gutiérrez, *“Factores determinantes del aprendizaje organizativo”*, Club Gestión de Calidad. 1995.

Francesc Guell, *“La empresa basada en el conocimiento”*, Noviembre 2001.

Fundación para el desarrollo de la ciencia y la tecnología, *“Estudio sobre la gestión del conocimiento en Extremadura”*, Proyecto KMEX; España, 2003.

Gilbert Probst, Steffen Raub, Kai Romhardt, *“Administre el conocimiento”*. México DF, Pearson Educación, 2001.

I. Mazo, y M. Cerón, *“La retribución en los sistemas de gestión basados en el valor: Medidas de desempeño y recompensa del capital intelectual”*, Boletín de Estudios Económicos, Vol. LII- Nº 162 - Diciembre, 1997.

J. Tramullas, *“Agentes y ontologías para el tratamiento de la información: clasificación y recuperación en Internet”*. IV Congreso ISKO España. Granada, 22, 23 y 24 de Abril de 1999.

Johan Essen, *“Teoría del conocimiento”*, Editorial Losada, Argentina, 2001.

John Storck & Patricia A. Hill, *“Knowledge Diffusion through 'Strategic Communities'”*, Sloan Management Review, Winter 2000, EEUU.

Jordi Vida, *“La creación de una red de conocimiento orientada a la mejora de la competitividad en Epson”*. Capital Humano; Nov, 2002.

José Ignacio Arraiz, *“Gestión del Conocimiento”*. Capital Humano, España, Diciembre 2001.

José Manuel Casado & Manuel Quesada. *“Principio para una gestión eficaz del conocimiento.”*, Training and Development Digest Nº.22, Especial. Mayo. Madrid. 2000.

KPMG Peat Marwick, *“Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprendizaje de la empresa española”*. KPMG, Bilbao. 2001.

KM Framework (CWA 14924-1), *“European Guide to Good Practice in Knowledge Management. European Committee for Standardization”*, Abril 2004.

Leif Edvisnsson, Michael S. Malone, *“El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa”*. Grupo Editorial Norma. 1998.

M. Cope, *“El conocimiento personal: un valor seguro”*. Prentice Hall, Madrid. 2002.

Manuel Castells, *“La Era de la Información”*, Alianza Editorial. 1996.

Manuel Castells y Peter Hall, *“TecnoPolis del Mundo: La formación de los complejos industriales del siglo XXI”*. Alianza Editorial; 2001.

Manuel López Quero, *“Una aproximación empírica a la relación entre capitalismo bursátil, recursos humanos y el nivel tecnológico de la empresa”*. Capital Humano Jul /Ago, 2002.

María Barceló Llauger, *“Hacia Una Economía Del Conocimiento”*; Editado por ESIC Editorial y PricewaterhouseCoopers. España, 2001.

María Eugenia García Nieto, *“El coaching, un paso adelante. Capital Humano”*, Nov, 2002.

Marin Pereda & Berrocal Berrocal, *“Gestión de Recursos Humanos por competencias.”* Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. 1999.

Max Wentscher, *“Teoría del Conocimiento”*, Editorial Labor S.A., España, 1927.

Miguel Bonet, *“La Indigestión del Conocimiento”*. Training & Development Digest, España, Mayo 2000.

Pere Escorsa y Ramón Maspons; *“La integración entre la Gestión del Conocimiento y la Inteligencia Competitiva: la aportación de los mapas tecnológicos.”* Espacios, 2000.

Peter Heisig, *“Gestión del conocimiento: mejores prácticas en Europa. Curso Como implantar la gestión del conocimiento en su empresa.”* Club gestión de calidad. Octubre. Madrid. 1999.

PriceWaterhouseCoopers, *“1er. Estudio de mejores practicas y tendencias en la gestión de las personas”*. España, Diciembre 1999.

PriceWaterhouseCoopers, *“La Gestión del Conocimiento: El tercer factor”*. España, Mayo 2000.

PriceWaterhouseCoopers, *“Estudio sobre la situación actual y las perspectivas de la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual España”*. 2001.

Project Management Institute, Inc., *“Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos”*; Tercera Edición. (Guía del PMBOK). 2004.

R. Tissen; D. Andriessen y F. Lekanne Deprez, *“El Valor del conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas”*. Prentice Hall. Madrid. 2000.

Romery Alberto, *“Diagnóstico Gestión del Conocimiento en República Dominicana.”* Tesis de Maestría UNPHU.

Sir Michael Graig-Cooper & Philippe de Backer, *“Auditoria de Gestión”*, Editorial Folio, España, 2002.

Thomas H. Davenport y Laurence Prusak, *“Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben”*. Buenos Aires, Prentice Hall, 2001.

Tecnológico de Monterrey, *“Estudio exploratorio; Administración del conocimiento en México”*, México, Octubre 2001.

## INTERNETGRAFÍA

### CITADAS

Developing a Knowledge Strategy

Disponible en Línea:

**<http://www.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm>**

Consultado: 12 Febrero 2005

What is Knowledge Management Project?

Disponible en Línea:

**<http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/kmpres.pdf>**

Consultado: 23 Agosto 2004

### CONSULTADAS

Buckin E. 2002, Information Technology Support for the Creation and Trasfer of Tacit Knowledge in Organizations

Disponible en Línea

**<http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.96/papers/RAVEN.htm>**

Consultado: 25 Agosto 2005

De la Organización que Aprende hacia la Gestión del Conocimiento

Disponible en Línea:

**[http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2\\_04c.htm](http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_04c.htm)**

Consultado: 10 Agosto 2005

Developing a Knowledge Strategy

Disponible en Línea:

**<http://www.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm>**

Consultado: 18 Enero 2006

Flores De la Fuente, M. (2003). *Gestión del conocimiento y bibliotecas: el reto impostergable para un pleno desarrollo.*

Disponible en línea:

**[http://www.metabase.net/metarecursos/documentos/Gestion\\_del\\_conocimiento.pdf](http://www.metabase.net/metarecursos/documentos/Gestion_del_conocimiento.pdf)**

Consultado: 10 Diciembre 2005

From Data to Knowledge

Disponible en Línea:

**[http://www.cio.com/archive/040199\\_think\\_content.html](http://www.cio.com/archive/040199_think_content.html)**

Consultado: 25 Marzo 2006

Gestión del conocimiento

Disponible en Línea:

**<http://www.nevanet.com/gest-con/CBK.doc>**

Consultado: 10 Agosto 2005

Gómez García P. La sociedad de la información frente a la crisis de la humanidad.

Gaz Antrop 2003.

Disponible en Línea:

**[http://www.ugr.es/~pwlac/G19\\_06Pedro\\_Gomez\\_Garcia.html](http://www.ugr.es/~pwlac/G19_06Pedro_Gomez_Garcia.html)**

Consultado: 16 Mayo 2005

If Managing Knowledge is the solution, then What's the problem?

Disponible en Línea:

**<http://www.cba.neu.edu/~mzack/articles/fourprob/fourprob.htm>**

Consultado: 13 Noviembre 2005

La Formación Docente en la Sociedad de la Información.

Disponible en Línea:

**<http://www.aprender.org.ar/aprender/fd-socinfo.htm>**

Consultado: 17 Septiembre 2006

La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica

Disponible en Línea:

**<http://www.aprender.org.ar/aprender/gest-tec.htm>**

Consultado: 15 Mayo 2006

La Gestión del Conocimiento: Nueva Cultura Empresarial

Disponible en Línea:

**<http://www.doc6.es/secciones/gc.htm>**

Consultado: 15 Mayo 2006

Managing Codified Knowledge

Disponible en Línea:

<http://www.cba.neu.edu/~mzack/articles/kmarch/kmarch.htm>

Consultado: 25 Marzo 2006

MICROSOFT. *Administración del conocimiento en Microsoft Business*  
Visión, estrategia, implementación, recursos, casos.

Disponible en línea:

<http://www.microsoft.com/latam/business/km/default.asp>

Consultado: 12 Junio 2006

Pérez Merayo GA. Liderazgo para la administración del conocimiento.

Disponible en Línea:

<http://www.centrodeconocimiento.com>

Consultado: 21 Noviembre 2006

Researching Organizational Systems using Social Network Analysis

Disponible en Línea:

<http://www.cba.neu.edu/~mzack/articles/socnet/socnet.htm>

Consultado: 25 Marzo 2006

Rivero Amador S, González Otaño G. Bases teóricas de la gestión del conocimiento.

Disponible en Línea:

[www.monografias.co/trabajos15/bases\\_teoricas/bases.html](http://www.monografias.co/trabajos15/bases_teoricas/bases.html)

Consultado: 14 de Mayo 2005

Saenz M. 2002, El Método Científico de Gestión del Conocimiento y el Proceso de la Comunicación

Disponible en Línea:

<http://www.nevanet.com/gest-con/METODO.doc>

Consultado: 19 Junio 2005



---

*ANEXO A -FORMATO DIAGNOSTICO DEL CAMBIO*

*ANEXO B -PLAN DE IMPLANTACIÓN*

*ANEXO C -PLAN DE COMUNICACIÓN*

*ANEXO D -PLAN DE FORMACIÓN*

*ANEXO E -TEMARIO NORMAS, PROCEDIMIENTOS E IFO'S*

*ANEXO F -SIGLAS DE UNIDADES*

*ANEXO G -MATERIALES DE FORMACIÓN*

# ANEXOS

---

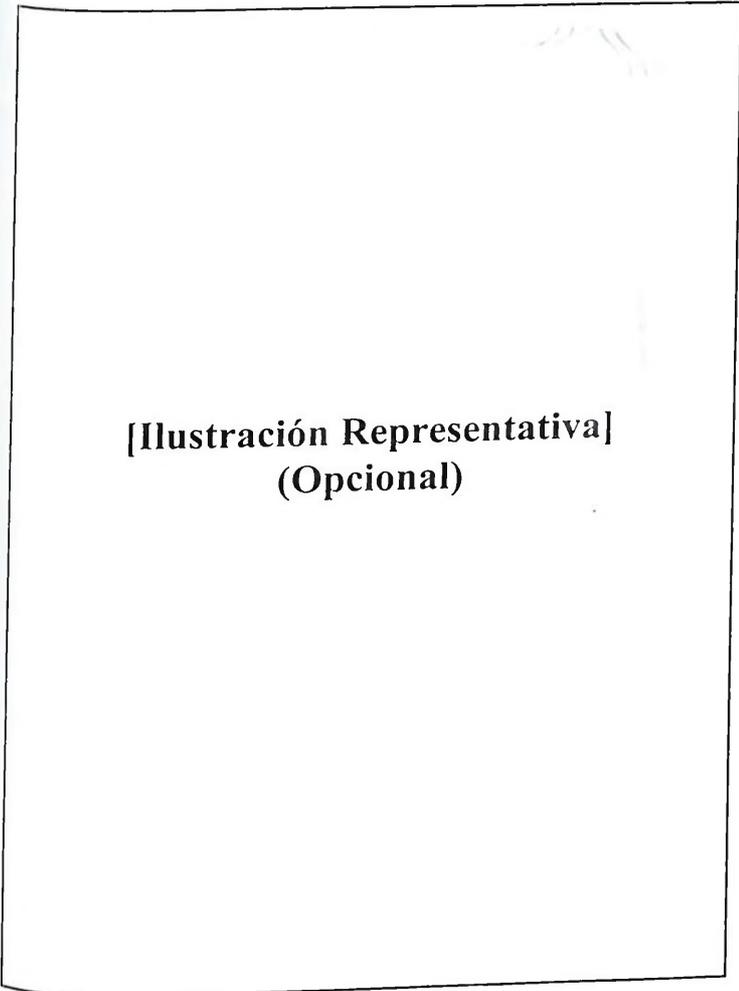
**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

DIAGNÓSTICO DEL CAMBIO

## **ANEXO A**



**[Ilustración Representativa]**  
**(Opcional)**

**Diagnóstico del Cambio**  
**[SISTEMA O MÓDULO]**

---

**[NOMBRE DEL PROYECTO]**

**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

DIAGNÓSTICO DEL CAMBIO

**ÍNDICE**

**Pág.**

1. INTRODUCCIÓN .....	
2. FACTORES ANALIZADOS .....	
3. RESUMEN DEL RESULTADO DEL CUESTIONARIO DEL DIAGNOSTICO .....	
3.1. Cuadro de Respuestas .....	
4. ANÁLISIS DE LOS FACTORES ANALIZADOS .....	
4.1. Tecnología .....	
4.2. Formación .....	
4.3. Comunicación .....	
4.4. Estructura .....	
4.5. Recursos Humanos .....	

**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

DIAGNÓSTICO DEL CAMBIO

## **1. INTRODUCCIÓN**

*Breve introducción de los objetivos que se pretenden conseguir con la realización del diagnóstico del cambio en la empresa en la que se está trabajando.*

---

DIAGNÓSTICO DEL CAMBIO

## 2. FACTORES ANALIZADOS SOBRE LOS QUE ACTÚA EL CAMBIO

Los elementos que se van a analizar en el diagnóstico del cambio, son diferentes aspectos de la organización de la empresa sobre los que actúa el cambio. Los aspectos a analizar serán los siguientes:

- TECNOLOGIA
- FORMACION
- COMUNICACION
- ESTRUCTURA
- RECURSOS HUMANOS

### Descripción de los factores:

- **Tecnología**

Se analizará la calidad de los sistemas de información implantados y en funcionamiento, en relación con el usuario y la empresa. Los aspectos analizados serán:

  - Visión global sobre los sistemas dentro de la empresa.
  - Sistemas de información implantados y en uso.
  - Unidad de sistemas de la empresa.
  - Organización de las implantaciones y soporte logístico.
  - Valoración de la Unidad usuaria.
- **Formación**

Entendemos por formación el cambio de habilidades, conocimientos y actitudes en las personas con el objeto de mejorar su trabajo y su capacidad de enfrentarse a nuevos retos. Se analizarán los siguientes aspectos:

  - Se analizará la formación general realizada dentro de la empresa
  - Los cursos sobre sistemas realizados dentro de la empresa.
  - Los instructores que han dado cursos sobre sistemas implantado en la empresa.
  - El material de formación entregado al usuario para la implantación de sistemas.
- **Comunicación**

Se analizarán los siguientes aspectos:

  - Comunicación general de la empresa.
  - Comunicación previa a la implantación de un nuevo sistema.
  - Comunicación relacionada con sistemas en funcionamiento.
- **Estructura**

Se entiende por estructura la posición y relación de individuos y grupos dentro de la empresa. La estructura de la organización debe ser cuidadosamente observada cuando se producen cambios en la propiedad de la empresa, aparecen nuevos productos, se crece rápidamente, aparecen fricciones crecientes entre los grupos. Por lo general, las grandes organizaciones mantienen una doble estructura la formal y la informal, ambas se deben de tener en cuenta para la realización de cualquier diagnóstico.

**PROYECTO:**

[LOGO EMPRESA]

**FASE:**

---

## DIAGNÓSTICO DEL CAMBIO

Se analizará los siguientes aspectos:

- Procedimientos de trabajo con el sistema. Conjunto de actividades de trabajo en relación con el funcionamiento del sistema.
- Funciones: propósito de un puesto de trabajo o de un departamento de la organización. Cada función tiende a proteger los valores de la organización.
- Relaciones: son la interacción entre los distintos departamentos y sus miembros, basándose en las funciones desempeñadas por distintos puestos.
- Organigrama: es la configuración de la organización de la empresa.

- **Recursos humanos**

Se entiende por Recursos Humanos el conjunto de individuos que componen la empresa. Para que los Recursos Humanos puedan cambiar positivamente, es necesario que exista un líder, una estructura en la que trabajar, y unos procesos de trabajo concretos.

Se analizarán los siguientes aspectos:

- Valores: Principios básicos que sostienen la cultura y la ideología de cualquier empresa. Suelen reflejar normas culturales, sistemas de creencias o formas personales de comportamiento.
- Habilidades: Cualidades que favorecen la realización del trabajo y que se pueden mejorar con buena maquinaria, ordenadores u otros recursos. Para llevar a cabo proyectos de cambio con éxito es necesario dotar al personal de las habilidades requeridas por el cambio.
- Motivación: es la actitud positiva para la realización del desempeño del trabajo. La motivación afecta al cambio ya que puede suponer variaciones en la posición actual de la empresa (resistencia al cambio).
- Compromiso: es el deseo de continuar adelante con el trabajo para que la empresa prospere. El compromiso modifica la resistencia al cambio, la tendencia a cambiar y el liderazgo. Se caracteriza por la fuerte creencia en la capacidad de la empresa, deseo de trabajar por el bien de la organización y deseo de seguir formando parte de la empresa.

**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

DIAGNÓSTICO DEL CAMBIO

### 3.- RESUMEN DEL RESULTADO DEL CUESTIONARIO DEL DIAGNÓSTICO

*En las páginas siguientes aparecerá las respuestas a los cuestionarios entregados a los usuarios, según perfil.*

*En cada una de las respuestas aparecerá el tanto por ciento (calculadas por medio de sumas aritméticas ponderadas) sobre la puntuación dada por el usuario.*

*Con esta información se podrá obtener la información suficiente para realizar un diagnóstico y sacar conclusiones.*

#### 3.1. Cuadro de respuestas.

*Con el objetivo de facilitar la comprensión del cuadro, sería interesante remarcar las preguntas consideradas más significativas para el equipo consultor, tanto positiva como negativamente.*

*Hay dos modalidades para resaltar información:*

- ✓ *En letra cursiva aspectos esenciales ▶ en la gestión de la empresa*
- ✓ *En letra **negrita** y cursiva ▶ aspectos críticos en la gestión.*

**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

DIAGNÓSTICO DEL CAMBIO

**4.- ANÁLISIS DE LOS FACTORES ANALIZADOS**

*Se analizará cada una de las dimensiones de la organización según los resultados obtenidos en el cuestionario del Diagnóstico del Cambio y la relación existente entre dichas dimensiones.*

**4.1. Tecnología**

**4.2. Formación**

**4.3. Comunicación**

**4.4. Estructuras**

**4.5. Recursos Humanos**

[Logo Empresa]

---

Plan Director de Implementación Sistema Gestión del Conocimiento (SGC)

## ANEXO B

Plan Director para la Implementación  
Sistema de Gestión del Conocimiento  
(SGC)

**[#Dia] de [nombre mes] de  
aaaa**

Versión aaaa.#

## INDICE

1.	<i>Introducción</i>	3
2.	<i>Resumen Ejecutivo</i>	3
3.	<i>Antecedentes</i>	3
4.	<i>Objetivos y Estrategias</i>	3
5.	<i>Plan de implantación tipo</i>	4
6.	<i>Arquitectura Técnica Requerida</i>	5
7.	<i>Tareas de verificación de la pre-implantación de SGC</i>	9
8.	<i>Principales Líneas de Actuación</i>	10

## **1. Introducción**

En este apartado se debe identificar la instancia de Gestión del Conocimiento a implementar, sus características y componentes y especificar a grandes rasgos todos y cada uno de los componentes principales y apartados que contiene este documento.

## **2. Resumen Ejecutivo**

El resumen ejecutivo es la última parte del plan pero la que se pone en primer lugar en el plan, por ello es esencial su realización, ya que aquellos que analicen su plan tendrán una acción ineludible, y es ver su resumen. Si logra atraer la atención con este apartado, entonces ya se sumergirán en profundidad en los demás aspectos del plan.

Por ello, el resumen ejecutivo es una parte a ser realizada con mucho cuidado. El resumen ejecutivo pretende, en un par de páginas a lo sumo, destacar los puntos realmente importantes y las conclusiones esenciales.

## **3. Antecedentes**

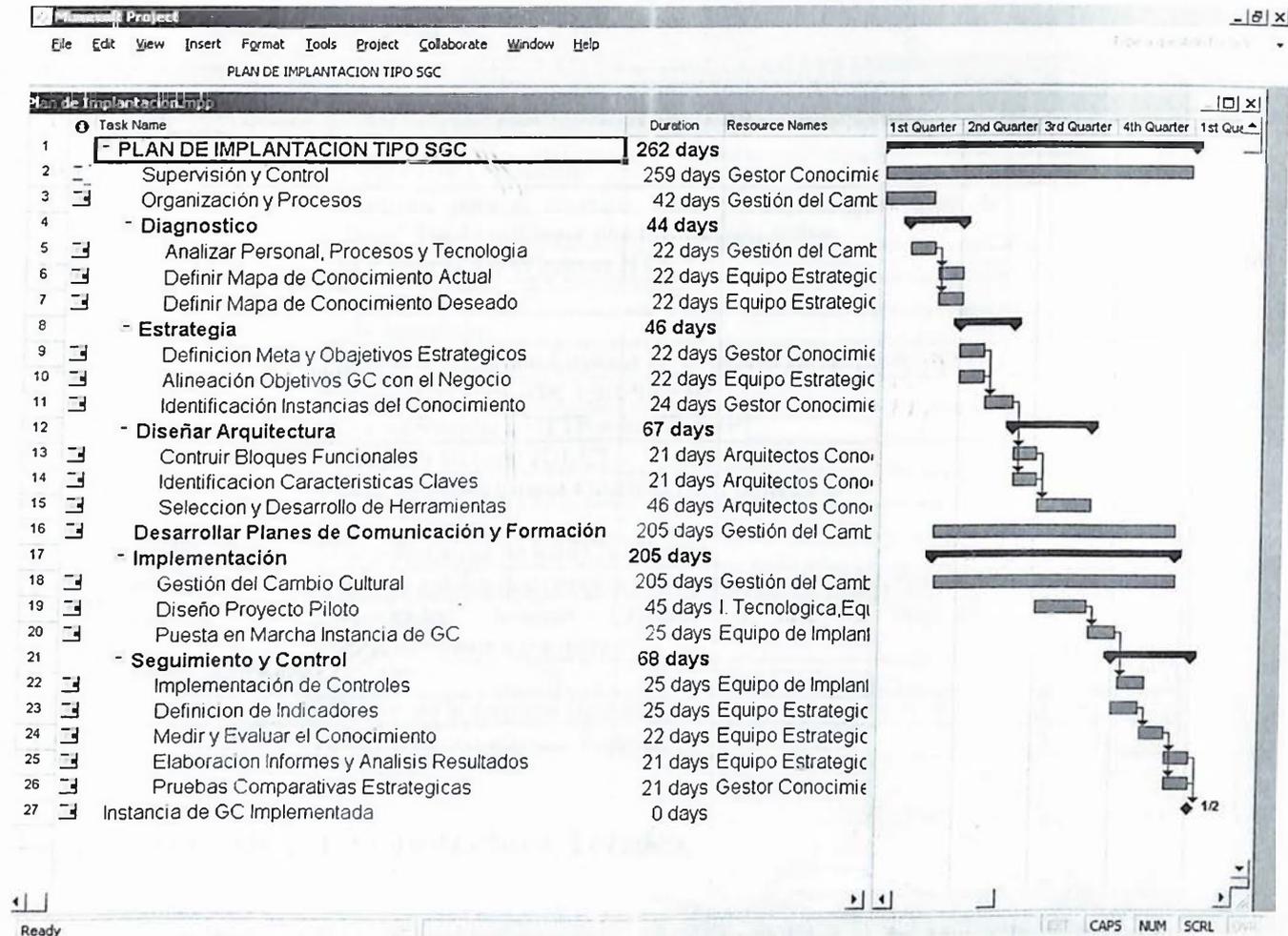
La elaboración de este documento puede partir de la experiencia previa obtenida en la implantación de alguna instancia de gestión del conocimiento previa a la actual, de no ser este el caso en este apartado solo se especifica que es la primera instancia del conocimiento que se va a implementar en la empresa.

## **4. Objetivos y Estrategias**

El objetivo de este documento se centra en exponer el plan de implantación tipo del sistema de Gestión del Conocimiento (SGC). El presente documento será una guía de referencia durante la elaboración de la estrategia de implantación para su empresa. Por lo que este apartado deben detallarse de manera clara y concisa los objetivos tanto generales como específicos de la instancia del Gestión del Conocimiento a implementar, así como también cada una de las estrategias a ser llevada a cabo.

## 5. Plan de implantación tipo

A continuación se define el plan de implantación tipo para el sistema gestión del conocimiento. En los siguientes apartados del documento se detallan las tareas, la estimación de tiempos y la prioridad de cada una de ellas.



**Nota:** Este es un ejemplo con actividades genéricas de la implementación de una instancia de gestión del conocimiento, cada empresa deberá elaborar un cronograma mas específico atendiendo a sus necesidades particulares y evaluando los tiempos del proyecto de acuerdo al alcance del mismo.

## 6. Arquitectura Técnica Requerida

Se ha elaborado un cuestionario para analizar la situación de arquitectura técnica en la empresa y evaluar los requerimientos necesarios para instalar un Sistema de Gestión del Conocimiento.

	Descripción	Preguntas	SI	No	Otros
1	SERVIDOR				
1.1	Hardware	Existe HW Disponible.			
1.1.1		Máquina para el servidor WEB y máquina para base de datos? Puede utilizarse una misma para ambos			
1.1.2		SO: Solaris 8 o Windows NT?			
1.1.3		Espacio en Disco?			
1.2	Software	SW instalado			
1.2.1		Servidor WEB con Licencia de Iplanet Web Server 4.1 SP7?			
1.2.2		Versión de Java JDK 1.2//JSP 1.0?			
1.2.3		Comunicaciones HTTP sobre TCP/IP?			
1.2.4		Acceso a BD con JDBC?			
1.2.5		Base de Datos Oracle Oracle 8.1.7 o superior.?			
2	CLIENTE	Características de los PC's clientes			
2.1	Cliente HW	Tarjeta gráfica que permita una resolución de 1024x768.			
2.2	Cliente SW	Navegador: Internet Explorer 6 sp2 o Netscape Communicator 4 o superior?			
3	COMUNICACIONES				
3.1		Dentro de la empresa (intranet)			
3.2		Conexión con oficinas Remotas?			

## Preparación De La Arquitectura Técnica

Responsabilidad:

En las tareas de preparación de la arquitectura técnica la responsabilidad es del equipo Infraestructura Tecnológica.

Nº	Descripción	Respuesta/acción	Prioridad	Tiempo estimado
1	SERVIDOR			
1.1	Hardware	HW Disponible		
1.1.1	Máquinas	NO: • Máquina para servidor WEB: Máquina que cumpla los requerimientos de Iplanet. (NOTA) En un Anexo se puede especificar la ocupación de memoria medida en el servidor x. • Máquina para BBDD: (NOTA) En un Anexo se puede mostrar las máquinas que se están utilizando en cada una de las	1	1 Semana

## Plan Director de Implementación Sistema Gestión del Conocimiento (SGC)

ID	Descripción	Respuesta/Acción	Prioridad	Tiempo estimado
		oficinas de la empresa donde se han iniciado las tareas de implantación..		
1.1.2	Sistema Operativo	NO. Instalar el S.O: <ul style="list-style-type: none"> <li>• SUN :Solaris 2.6 o superior</li> <li>• IBM :AIX 4.3.2</li> <li>• Compat/Digital :Tru64 Unix 4.0.D o Superior</li> <li>• HP:HP-UX 11.00</li> <li>• Windows NT</li> </ul>	1	1 Semana
1.1.3	Espacio en Disco?	NO Estimar el espacio en disco según la información que se va a almacenar: Software: 5 MB Base de datos: 500 MB (Datos estimados, Se deben calcular según cada caso específico)	1	3 Días
1.2	Software	SW Necesario		
1.2.1	Iplanet Web Server	NO: Si no se dispone de un servidor Web será necesario reutilizar alguno de los existentes o gestionar la compra e instalar el SW necesario (Apache, Tomcat, Iplanet, etc.) y contenedor de JSP/servlet (JRun, embebido en Iplanet, etc) Gestionar la compra de la licencia de Iplanet Web Server (recomendado)	1	Si se requiere la compra agilizarla lo máximo posible, apoyándose en el equipo de Infraestructura Tecnológica.
1.2.2	Versión de Java JDK 1.2//JSP 1.0	NO Instalar el SW (está disponible en Internet de forma gratuita)	1	1 Día
1.2.3	Comunicaciones	NO Preparar infraestructura de comunicaciones	1	La estimación se realizaría en función del cambio que implique la preparación de la infraestructura
1.2.4	Acceso a BD con JDBC?	NO Instalar el SW	1	½ Día
1.2.5	Base de Datos Oracle Oracle 8.1.7 o superior.?	NO Comprar la licencia de Oracle e instalar el SW necesario	1	Si se requiere la compra agilizarla lo máximo posible apoyándose en Infraestructura Tecnológica.
2	CLIENTE	Características de los PC's clientes		
2.1	Resolución pantalla 1024x768	NO Gestionar la compra de tarjetas gráficas y/o monitores que permitan la configuración de pantalla 1024x768	1	
2.2	Navegador: Internet Explorer 6 Netscape Communicator 4 o superior?	NO Instalar el SW (está disponible en Internet de forma gratuita)	1	½ Día
3	COMUNICACIONES			
3.1				
3.2		Existen dos tipo de comunicaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexión a la aplicación desde</li> </ul>		

## Plan Director de Implementación Sistema Gestión del Conocimiento (SGC)

Nº	Descripción	Respuesta/Acción	Prioridad	Tiempo estimado
		un PC cliente ubicado en la empresa. • Ejecución de un pase batch mensual para realizar un FTP a una máquina de la extranet.		

## Tareas Instalación Softwares Requeridos

Una vez preparada la arquitectura técnica y realizadas las tareas en los sistemas integrados con el sistema de Gestión del Conocimiento, se realiza la implantación del sistema.

Nº	Descripción	Respuesta/Acción	Prioridad	Tiempo estimado
1	Creación del entorno de pre-explotación del sistema	- Base de datos - Servidor WEB.		
1.2	Base de datos.	Se requiere que haya una instancia(ORACLE_SID) y que la base de datos este previamente creada.	1	TOTAL BBDD: 1 día
		Creación de usuario genérico	1	
		Creación de las tablas	1	
		Inserción de datos en las tablas maestras	1	
1.3	Servidor WEB. Instalación SW	Creación de usuario en la máquina UNIX	1	TOTAL 2 días.
		Creación de la estructura de directorios del sistema.	1	
		Carga del SW del sistema en el entorno creado en el servidor WEB	1	
		Configuración de la conexión a Base de Datos	1	
		Creación de una instancia en el servidor WEB.	1	
1.4	Configuración del SW			
		Identificación y configuración de la data básica del sistema requerida para su arranque inicial.	1	2 Semanas
		Configuración de la estructura jerárquica: Empresas, áreas, zona, sector, departamentos, etc.	1	1 Día
		Configuración de los scripts para carga de datos desde las fuentes previas identificadas.	1	1 Día
		Configuración sistema: - Alarmas. - Perfiles y Usuarios. - Aspectos Relevantes.	2	1 Día
2	Acceso al sistema	Configurar los permisos tanto en la empresa principal como en las oficinas remotas para permitir el acceso a la aplicación.		2 Días
3	Pruebas del sistema	Realizar el ciclo de pruebas completo del sistema y Validar la información en SGC.	1	3 Días

[Logo Empresa]

Plan Director de Implementación Sistema Gestión del Conocimiento (SGC)

	Descripción	Respuesta/acción	Prioridad	Tiempo estimado
4	Prueba de usuario	Repetir el ciclo de pruebas y comprobar que el funcionamiento del sistema es correcto	1	1 Día
5	Formación	Impartir la formación a los usuarios	1	5 Días
6	Aprobación	Aprobar la puesta en producción del sistema	1	½ Día
7	Implantación	Instalar el SW en el entorno de producción	1	1 Día
8	Apoyo implantación	Apoyo a la implantación	1	15 Días

## **7. Tareas de verificación de la pre-implantación de SGC**

Las tareas de verificación de la pre-implantación del SGC deben recoger la situación actual de la pre-implantación y servirán de base para certificar que todo está preparado para la implantación.

Los objetivos de la realización de estas tareas de la pre-implantación son los siguientes:

- Conocer el grado de preparación ante la implantación de los cambios en los procesos clave del Área y sus procesos de gestión, así como todos los procesos de soporte (Soporte, formación a usuarios, normativa, organización).
- Constatar el nivel de calidad del proceso de preparación de la implantación hasta el momento previo a la fecha de implantación.
- Establecer antes de la implantación un mecanismo de corrección de las posibles deficiencias detectadas, y que puedan perjudicar la correcta implantación del Sistema de Gestión del Conocimiento.

Las tareas de verificación contemplan el análisis de los siguientes aspectos de la implantación, medido sobre la base de los siguientes factores:

- Organización.
- Normativa, Procesos y Procedimientos.
- Productos desarrollados.
- Conversión y Corte de Operaciones.
- Comunicación y formación.
- Soporte a la implantación.
- Infraestructura y Explotación.

[Logo Empresa]

## 8. Principales Líneas de Actuación

Una vez recopilada toda la información se elabora un plan de acción:

Nº	Acción	Responsable	Fecha	Nivel	Comentarios Realización

Las tareas del proyecto en los sistemas integrados con SGC se obtienen del cuestionario definido en el apartado anterior.

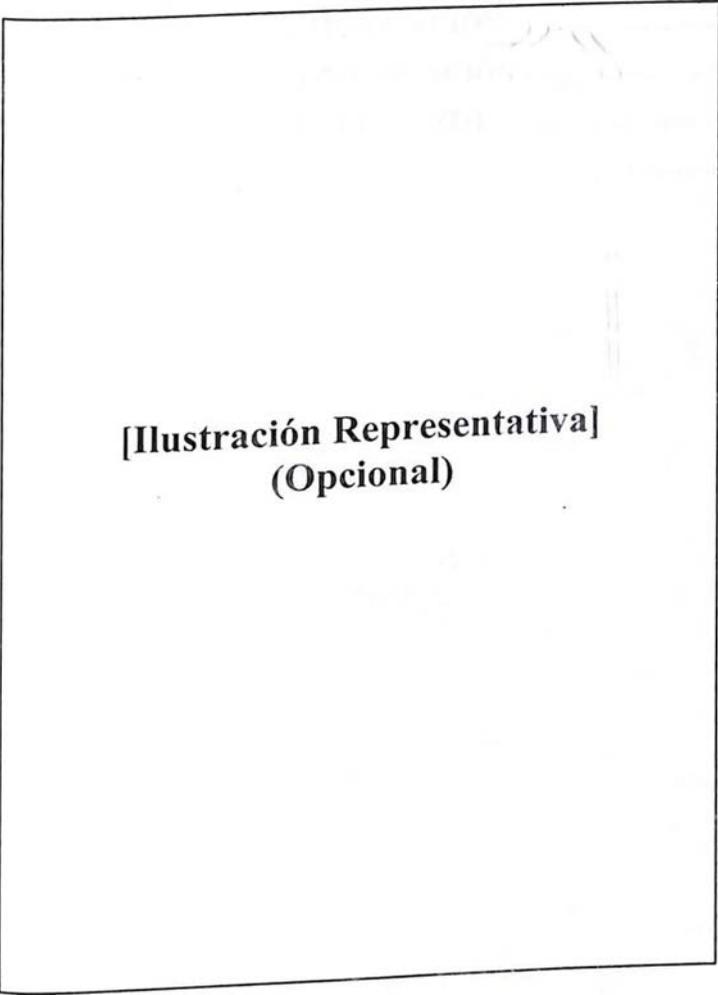
**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

PLAN DE COMUNICACIÓN

## ANEXO C



**[Ilustración Representativa]**  
**(Opcional)**

**Plan de Comunicación**  
**[SISTEMA O MÓDULO]**

---

**[NOMBRE DEL PROYECTO]**

**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

PLAN DE COMUNICACIÓN

**ÍNDICE**

**Pág.**

1. INTRODUCCIÓN.....	
2. OBJETIVOS Y ALCANCE.....	
3. TIPOS DE COMUNICACION .....	
4. CANALES DE COMUNICACIÓN .....	
5. ACCIONES DE COMUNICACIÓN .....	
6. ACCIONES DE SEGUIMIENTO.....	
7. CALENDARIO.....	

**PROYECTO:**

[LOGO EMPRESA]

**FASE:**

---

PLAN DE COMUNICACIÓN

**1. INTRODUCCIÓN**

*Breve introducción del documento, donde se presentará un resumen de los puntos que se tratarán en el mismo, así como cualquier otro tema que resulte de interés.*

**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

PLAN DE COMUNICACIÓN

## **2. OBJETIVOS Y ALCANCE**

*Se recogerá una descripción de los Objetivos y Alcance (usuarios objetivos) que se pretenden obtener con las acciones de comunicación.*

**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

PLAN DE COMUNICACIÓN

### 3. TIPOS DE COMUNICACIÓN

*Definir el tipo de comunicación que se va a utilizar y porque..*

**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

PLAN DE COMUNICACIÓN

**4. CANALES DE COMUNICACIÓN**

*Se definirán los canales de comunicación que se va a utilizar, la finalidad de cada uno, el perfil al que va dirigido y la etapa del proyecto en la que se aconseja utilizar dicho canal.*

*También se definirán los canales de comunicación que se van a crear.*

<b>CANAL COMUNICACION</b>	<b>DE</b>	<b>APLICACIÓN/FIN</b>	<b>PERFIL</b>	<b>ETAPA</b>
Canal 1		Fin 1	Perfil 5	Etapa 4
Canal 2		Fin 2	Perfil 2	Etapa 2

**PROYECTO:**

[LOGO EMPRESA]

**FASE:**

---

PLAN DE COMUNICACIÓN

**5.- ACCIONES DE COMUNICACIÓN**

*Se recogerán las acciones de comunicación previstas, reflejando objetivo de cada acción, tipo de comunicación, alcance, fechas, recursos materiales y personales, canal a utilizar, etc*

ACCIONES	OBJETIVO	ALCANCE	T. COMUNICAC.	CANAL	FECHAS	RECUR. PERSONAL.	RECUR. MATERIAL
Acción 1							
Acción 2							

**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

PLAN DE COMUNICACIÓN

**6.- ACCIONES DE SEGUIMIENTO**

*Se definirán las acciones a realizar para hacer una valoración del impacto producido, así como de las acciones realizadas.*

**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

DE COMUNICACIÓN

**ENDARIO**

*En caso de existir una herramienta de Gestión de Proyectos, se obtendrá automáticamente a través de la misma.*

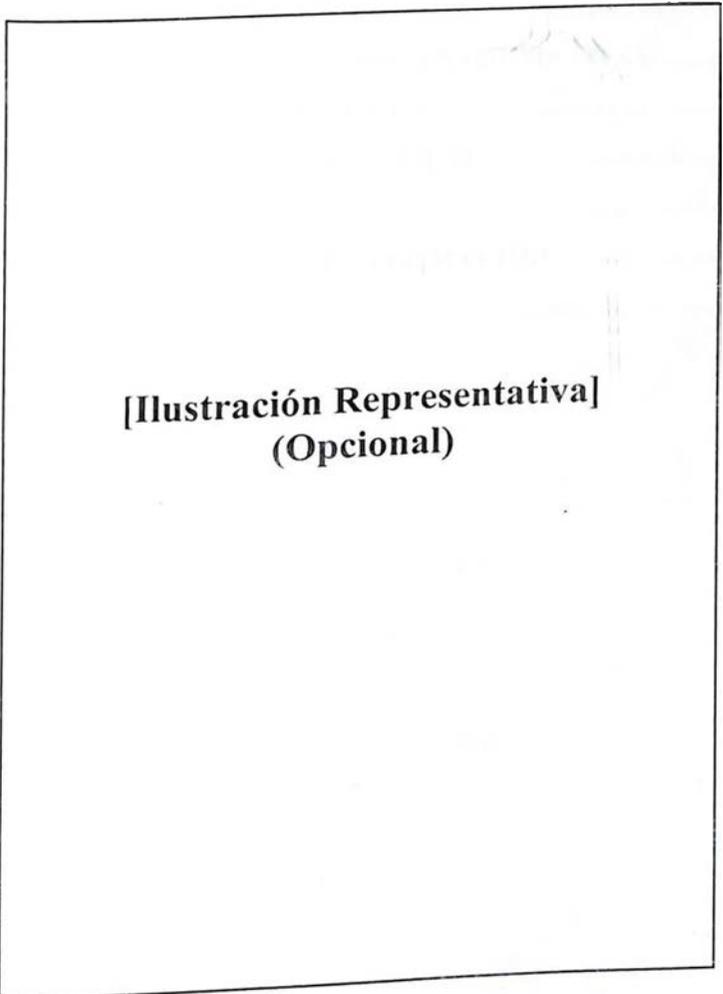
**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

PLAN DE FORMACIÓN

## ANEXO D



**[Ilustración Representativa]**  
**(Opcional)**

**Plan de Formación**  
**[SISTEMA O MÓDULO]**

---

**[NOMBRE DEL PROYECTO]**

**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

PLAN DE FORMACIÓN

**ÍNDICE**

**Pág.**

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	
<b>3. ALCANCE .....</b>	
<b>4. DEFINICIÓN DEL MATERIAL PARA LA FORMACIÓN.....</b>	
<b>5. LOGÍSTICA .....</b>	
<b>6. DISEÑO DE LAS ACCIONES FORMATIVAS .....</b>	
<b>6.1. AGENDA DEL CURSO.....</b>	
<b>6.2. CONTENIDO DEL CURSO .....</b>	
<b>7. ESQUEMA GRÁFICO .....</b>	
<b>8. EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN .....</b>	
<b>9. ANEXOS .....</b>	

**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

PLAN DE FORMACIÓN

**1.INTRODUCCIÓN**

*Breve introducción del documento, donde se presente un resumen de los puntos que se tratarán en el mismo, así como cualquier otro tema que resulte de interés.*

**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

PLAN DE FORMACIÓN

## **2.OBJETIVOS**

*Se recogerá una descripción de los objetivos generales a lograr con el Sistema y además los objetivos específicos de cada una de las acciones formativas.*

**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

PLAN DE FORMACIÓN

**3. ALCANCE**

*En este apartado se presentará el alcance de la formación: colectivos, módulos del sistema, conocimientos complementarios, etc.*

**MATRIZ PERFIL / MÓDULOS**

*Si el sistema constara de varios módulos se creará una matriz que relacione los usuarios y los módulos como la siguiente:*

MÓDULOS PERFIL DE USUARIOS	MÓDULO 1	MÓDULO 2	MÓDULO 3	MÓDULO 4
Colectivo 1	X		X	
Colectivo 2	X	X		X
Colectivo 3			X	
Colectivo 4		X	X	

**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

PLAN DE FORMACIÓN

#### **4. DEFINICIÓN DEL MATERIAL PARA LA FORMACIÓN.**

*Breve descripción de los materiales que se van a desarrollar teniendo en cuenta el perfil de los empleados, el coste de elaboración del material en tiempo y recursos, y aspectos técnicos que puedan influir en el desarrollo del material. (Manual de usuario, ayuda on-line...)*

**PROYECTO:**

[LOGO EMPRESA]

**FASE:**

---

PLAN DE FORMACIÓN

## 5. LOGÍSTICA

*Se realizará una breve descripción de los medios que se utilizarán para la formación:*

- a) **Aulas.** *Breve descripción de las aulas a utilizar, las fechas y materias de que disponen.*
- b) **Documentación.** *Breve descripción de la Documentación que se entregará para la formación.*
- c) **Informáticos.** *Breve descripción de las necesidades de Hardware y Software.*
- d) **Telecomunicaciones.** *Breve descripción de si el Sistema funciona en Red o en Local y las líneas de telecomunicaciones necesarias.*
- e) **Humanos.** *Breve descripción de las necesidades de Recursos Humanos para Impartir y Gestionar la formación.(Instructores)*

*Si para la formación se necesitarán otros medios no explicitados se relacionarán también.*

**PROYECTO:**

[LOGO EMPRESA]

**FASE:**

---

PLAN DE FORMACIÓN

**6. DISEÑO DE LAS ACCIONES FORMATIVAS**

*Breve descripción sobre la impartición de los cursos.*

**6.1. Agenda del Curso**

*Se realizará una agenda relacionando días, materias y horarios con el formato siguiente:*

<b>AGENDA DEL CURSO [NOMBRE DEL CURSO]</b>	
<b>1<sup>er</sup> Día</b>	<i>Hora inicio - Hora fin - Acción 1.</i> <i>Hora inicio - Hora fin - Acción 2.</i> ⋮
<b>2<sup>o</sup> Día</b>	<i>Hora inicio - Hora fin - Acción 1.</i> <i>Hora inicio - Hora fin - Acción 2.</i> ⋮

**6.2. Contenido del Curso**

*Definir cada tipo de Curso según los siguientes parámetros:*

<b>CURSO [NOMBRE DEL CURSO]</b>
<b>Objetivo principal del curso:</b>
<b>Desarrollo del curso (por módulos y contenido):</b>
<b>Perfil de Usuario al que va dirigido el curso</b>
<b>Duración:</b>
<b>Número de usuarios máximo:</b>
<b>Instructor:</b>

**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

PLAN DE FORMACIÓN

*Para relacionar todos los usuarios asistentes al curso se podrá utilizar el siguiente formato:*

<b>CURSO [NOMBRE DEL CURSO]</b>	
<i>Nombre del Colectivo, en el caso de que haya más de uno</i>	<b>Lugar de celebración:</b> <b>Duración:</b> <b>Instructor:</b>
	<b>Número de asistentes:</b> <b>Fechas:</b> <b>Horario:</b> <b>Asistentes:</b>



**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

PLAN DE FORMACIÓN

## **8. EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN**

*Breve descripción de las evaluaciones a realizar explicando para qué se realizan y qué se espera conseguir.*

*Inclusión de los formatos de Evaluación a utilizar en este punto o en el anexo.*

**PROYECTO:**  
**FASE:**

[LOGO EMPRESA]

---

PLAN DE FORMACIÓN

## 9. ANEXOS

*Se incluirá toda aquella información complementaria que se considere de interés.*

# ANEXO E

## Temario General

### NORMA

0. Objeto
1. Ámbito
2. Alcance
3. Definiciones
3. Desarrollo
4. Responsabilidades
5. Documentación Relacionada
6. Garantías del Proceso
7. Enumeración de Procesos
8. Matriz de Responsabilidades
9. Anexos

### PROCEDIMIENTO

0. Objeto
1. Ámbito
2. Alcance
3. Definiciones
4. Responsabilidades
5. Documentación Relacionada
6. Garantías del Proceso
7. Descripción de Actividades
8. Diagrama del Proceso
9. Anexos.

### INSTRUCCIÓN DE FUNCIONAMIENTO OPERATIVO

1. Objeto
2. Descripción
3. Flujograma

# ANEXO F

## SIGLAS DE IDENTIFICACIÓN EMPRESARIAL

---

Unidades	Siglas de Identificación
Servicio Técnico	SVT
Gestión de Clientes	GDC
Organización y Recursos Humanos	ORH
Telecomunicaciones y Sistemas	TYS
Asesoría Legal	ASL
Comunicación	COM
Secretaría Técnica	SCT
Compras	COM
Control y Auditoría	CYA
Económico – Financiera	EYF
Logística	LOG

### MODULOS CORRESPONDIENTES A CADA UNIDAD

UNIDAD	MÓDULOS	SIGLAS
Recursos Humanos	Gestión de plantilla	01
	Selección	02
	Plan anual de formación	03
	Gestión del desempeño	04
	Organización	05
	Gastos de personal	06
	Gestión laboral	08
	Gestión de incapacidades	09
	Medicina preventiva y asistencial	10
	Prevención riesgos laborales	11
	Seguridad de instalaciones y personas	
Gestión de Clientes	Cobros	01
	Facturación	02
	Reclamación	03
	Contratación	04
	Atención al Cliente	05
Logística	Almacenes	01
	Adquisiciones	02
	Transportación	03
	Compras	04
Control de Gestión	Formularios	01
	Procedimientos	02
	Presupuesto	03
	Planificación Estratégica	04
	Proyecto Mejora de la Gestión	05
Servicio Técnico	Instalaciones y Medidas	01

## ANEXO G

### 1. Ejemplo de un Manual de usuario

Aquí se desarrolla un extracto de un Manual de usuario:

### 1. CONSULTA DE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Esta ventana permite consultar de forma gráfica los bloques funcionales asociados a un Modelo Organizacional, y sus materias correspondientes.

**ACCESO: MENÚ PRINCIPAL ⇒ MODELOS ORGANIZATIVOS ⇒ CONSULTAS ⇒ ORGANIZACIÓN ⇒ ORG. FUNCIONAL**

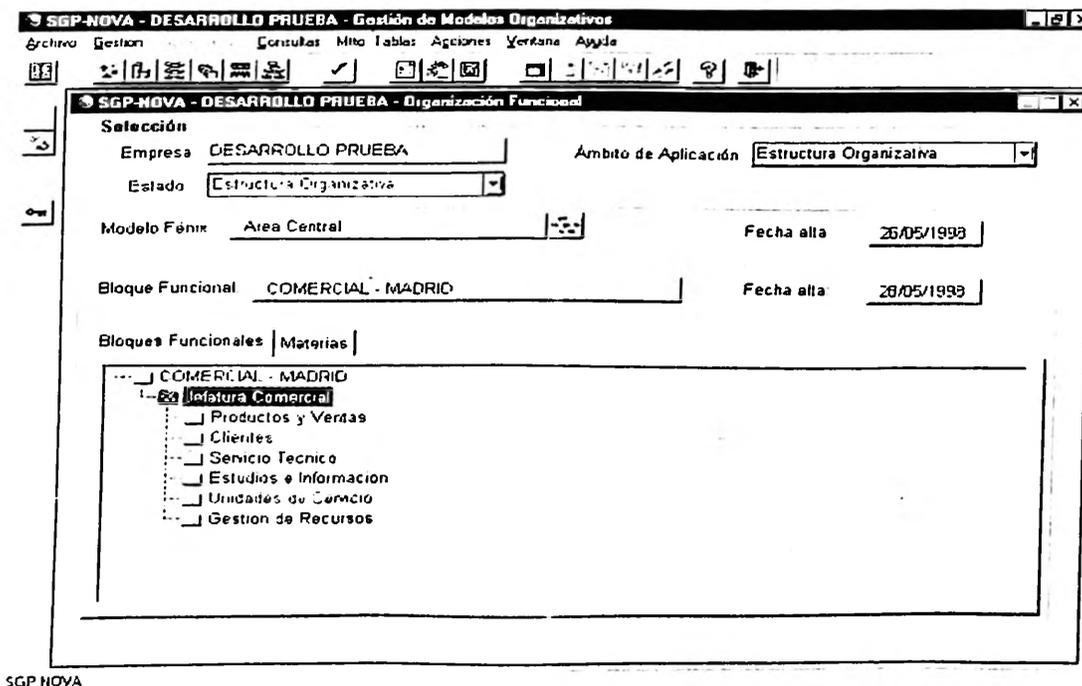


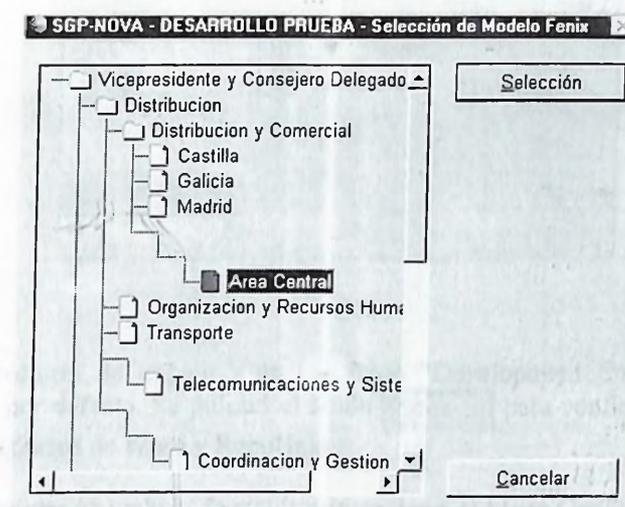
Fig. 1.1.

### INTRODUCIR:

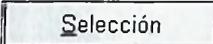
- **Estado:** Es el Estado en el que se encuentra la Agrupación Jerárquica o el Modelo Organizacional. El Estado puede ser:
  - *Estructura Organizativa*, que es la estructura organizativa vigente en la empresa.
  - *Diseños Estructura*, que son los diseños organizativos creados por la empresa y pendientes de ser aprobados. Si se selecciona esta opción en la parte derecha de la pantalla se desplegará todos los diseños organizativos que posee la empresa.
  - *Histórico Organización*, que son las Estructuras Organizativas históricas, desde esta ventana se

desplegará la fecha del Histórico que se quiere seleccionar.

Pulsar el icono  y aparecerá la siguiente pantalla:



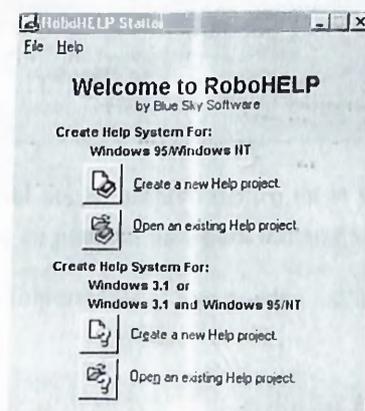
**Fig. 1.2.**

Seleccionar el Modelo Fénix en el que se quiere trabajar y pulsar el botón .

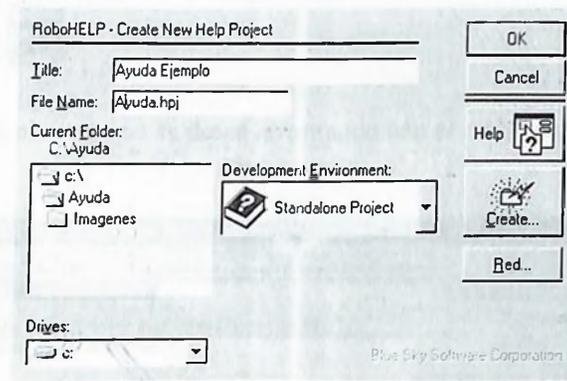
### 3.2.. Conceptos básicos de RoboHelp

RoboHelp es una herramienta que se utilizará para la elaboración de Ayudas on-line bajo entorno Windows. A continuación, se explicarán los conceptos básicos para la utilización de dicha herramienta.

En el Menú "Inicio" de Windows, dentro del grupo "Programas" y el subgrupo "RoboHelp", se seleccionará la opción "Begin RoboHelp" haciendo click sobre ella. Automáticamente se abrirá Word y la pantalla de acceso a RoboHelp:



Dentro de la sección "Windows 95/Windows NT" se seleccionará la opción "Create a new Help project.". Aparecerá la siguiente ventana:

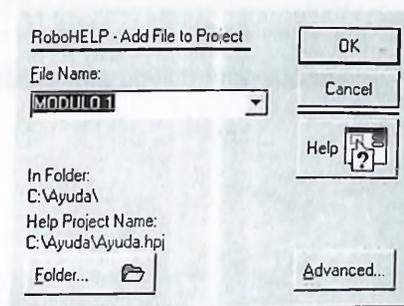


Se rellenarán los campos, el directorio de trabajo y en el campo “Development Enviroment” se mantendrá la opción "Standalone Project" que aparece por defecto. Se pulsará el botón  para confirmar. A continuación se empezará a realizar la ayuda combinando los recursos de Word y RoboHelp.

La operativa básica consistirá en generar un archivo de ayuda principal con el Menú General del contenido de la ayuda y varios archivos word con los distintos módulos de ésta. Estos archivos contendrán apartados (Tópicos) enlazados mediante hipervínculos (Jumps), y definiciones (Popups), los cuales se utilizarán para estructurar la ayuda de la forma más sencilla y manejable posible.

El archivo creado al abrir la nueva ayuda se utiliza como Menú General y el resto de los archivos que se van a necesitar se crean de la siguiente manera:

- Se selecciona la opción “New Document” dentro del menú "Project", aparecerá la siguiente pantalla:

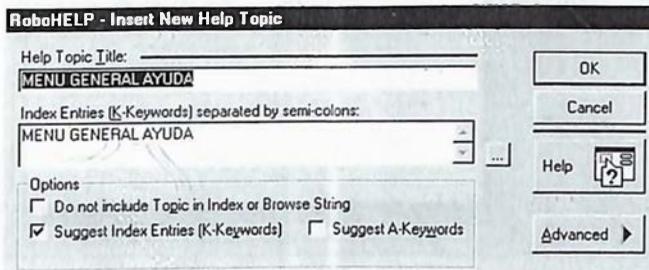


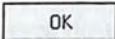
- Se escribirá el nombre que se quiera dar al nuevo archivo dentro de la opción “File Name” y se pulsará  para confirmar. Aparecerá un nuevo documento en pantalla listo para trabajar sobre él.

A continuación se explicarán las opciones más importantes que se pueden realizar en “RoboHelp”:

a) Crear Topic (Tópico) o Apartado 

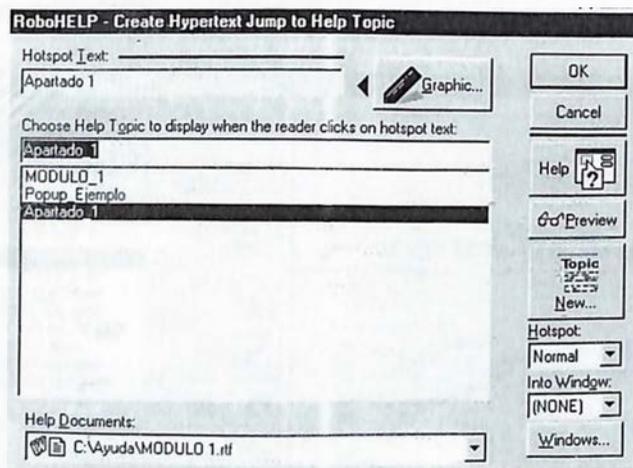
Para crear un tópico, se seleccionará el texto que se desea arrastrando con el ratón y a continuación se pulsará el botón . Aparecerá la pantalla siguiente:

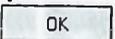


Se pulsará el botón  y el tópico quedará creado.

b) Crear Jump (Salto) o Hipervínculo 

Para hacer un salto a cualquiera de los tópicos previamente creados, primero se seleccionará el texto y a continuación se pulsará el botón . Aparecerá la pantalla siguiente:

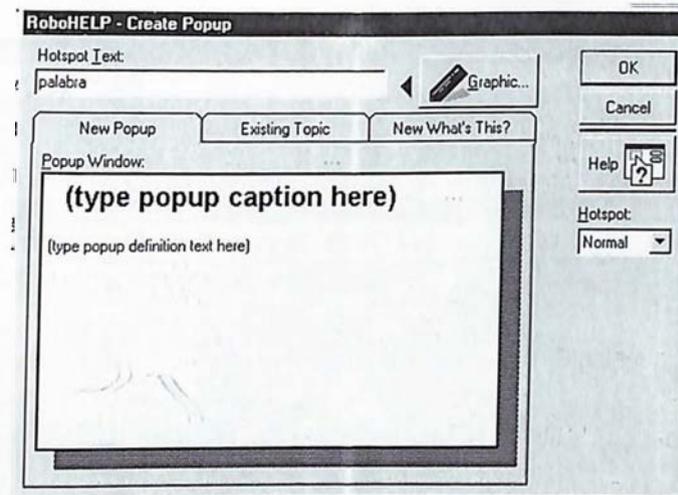


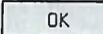
En esta pantalla dentro de la caja desplegable "Help Documents" se podrá seleccionar el archivo que contenga el tópico que se desee. Según se seleccione cada archivo, se podrá ver en la pantalla una lista con los tópicos que contenga. Se seleccionará el tópico deseado haciendo click sobre él y se pulsará el botón  para dejar establecido el hipervínculo.

c) Crear Popup (Ventana emergente) 

Cuando se desee que aparezca una explicación breve o la definición de una palabra se crea un Popup (ventana emergente). Primero se seleccionará el texto y a continuación se pulsará el botón . Aparecerá la pantalla siguiente:

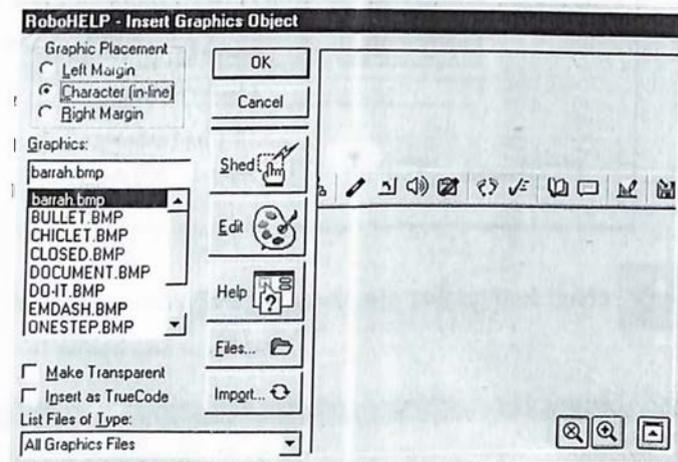
## ASIMILACIÓN DE LA TECNOLOGÍA



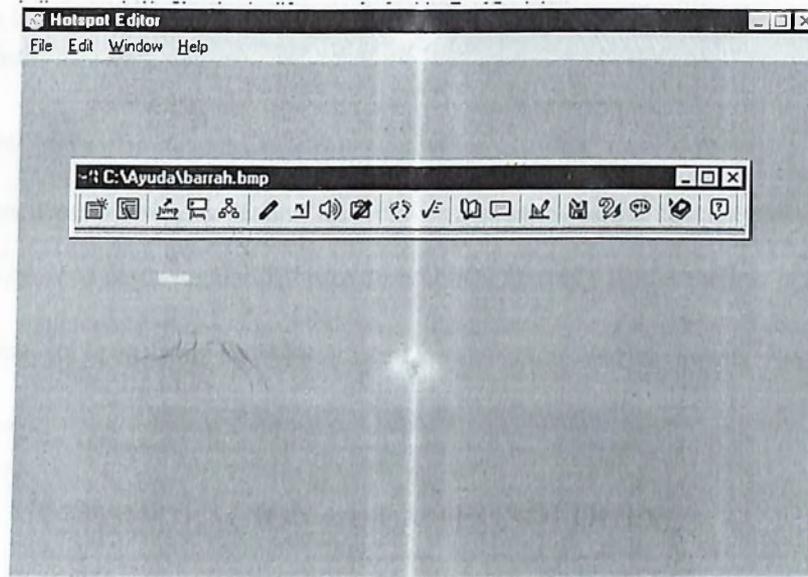
En esta pantalla aparezca dentro de la pestaña “New Popup” y en la caja “Popup Window” se sobrescribirá el título y el texto que aparece por defecto por el que se desee. Para confirmar se pulsará el botón .

d). *Insertar Gráfico como hipervínculo* .

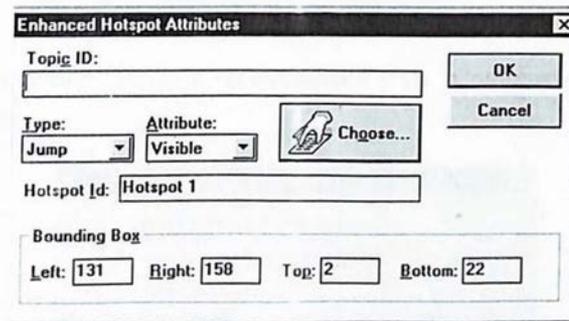
RoboHelp también permite establecer gráficos como hipervínculos. En el punto donde se quiera insertar el gráfico se pulsará el botón  y aparecerá la siguiente pantalla:

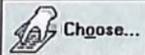


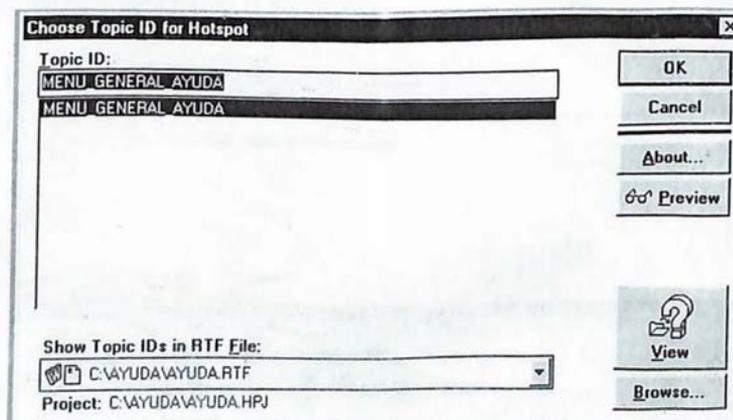
En ella se seleccionará el gráfico que queremos insertar. A continuación se pulsará el botón . Aparecerá un editor de imágenes con la imagen seleccionada.



En ella se seleccionará la zona de la imagen que se desee que contenga el hipervínculo marcándola con el cursor manteniendo pulsado el botón izquierdo del ratón hasta definir los límites y después se hará doble click sobre la selección. Aparecerá la siguiente pantalla.



En ella se podrá elegir el tópicos al que va dirigido el hipervínculo pulsando el botón . Aparecerá otra pantalla donde se seleccionará el archivo y el tópicos que se desee.



# ASIMILACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

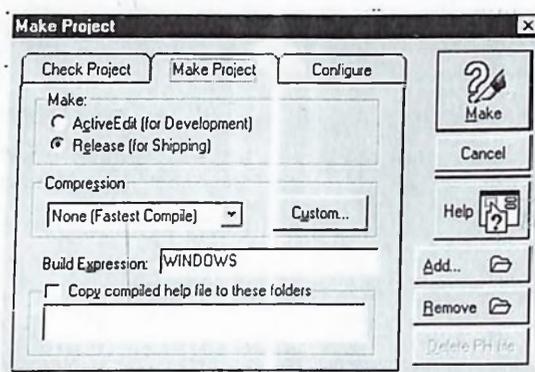
Se pulsará  hasta llegar al editor de imágenes, se cerrará éste guardando cambios y de nuevo se pulsará  para confirmar toda la operación.

e) *Make (Generar archivos)* 

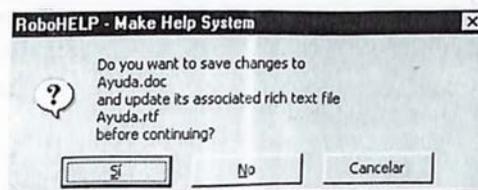
Esta opción se utilizará para depurar errores y generar los archivos necesarios para el funcionamiento de la ayuda.

Habrà que ejecutar esta opción con cierta regularidad para no acumular errores y para actualizar la ayuda.

Al pulsar el botón  aparecerà la siguiente pantalla:

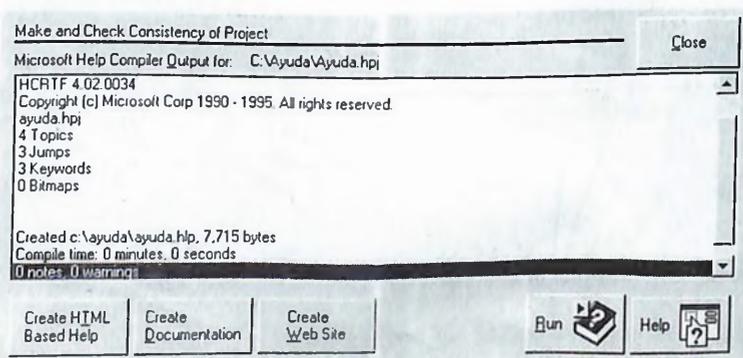


En la pestaña "Make Project" con la opción "Release" seleccionada y en "Compression None", se pulsará el botón . Aparecerà el mensaje de confirmación:



Se pulsará  para generar/actualizar los ficheros de ayuda y para depurar errores.

Si no existen errores, aparecerà una pantalla como la siguiente:



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRIQUEZ UREÑA  
Maestría en Gerencia de Proyectos

Mención: \_\_\_\_\_

PROYECTO DE TESIS PGP \_\_\_\_\_

ACTA DE EVALUACION FINAL

SUSTENTANTE:

APELLIDOS: AMADO PERALTA NOMBRES: JOSÉ MANUEL

MATRICULA: 01-00157

TITULO DE TESIS: METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACION DE  
GESTION DEL CONOCIMIENTO

1.- EVALUACION DEL CONTENIDO = 70% DE LA CALIFICACION FINAL

Asesore(s) 40%	<u>85 x .4 = 34.0</u>
Presidente del Jurado 20%	<u>19.00</u>
Miembro del Jurado 20%	<u>19.00</u>
Miembro del Jurado 20%	<u>17.40</u>
Evaluación del Contenido	<u>89.40</u> X 0.70 = <u>62.58</u> (1)

2.- EVALUACION DE LA SUSTENTACION = 30% DE LA CALIFICACION FINAL

Presidente del Jurado	<u>98</u>
Miembro del Jurado	<u>96</u>
Miembro del Jurado	<u>93</u>
Evaluación de la Sustentación	<u>95.67</u> x 0.30 = <u>28.70</u> (2)

3.- EVALUACION FINAL: (Sumatoria de 1 + 2)

1- Total del Contenido	<u>62.58</u> (1)
2- Total de la Sustentación	<u>28.70</u> (2)
3- Calificación Final	<u>91.28</u> (3)

Numérica                      A                      Literal

MIEMBROS DEL JURADO:

Presidente VICTOR M. BERAS C  
Nombre

Jurado [Firma]  
Nombre

Jurado Rafael Benigiek  
Nombre

[Firma]  
Firma

[Firma]  
Firma

[Firma]  
Firma

Nov. 21/08  
Fecha

[Firma]  
Ing. Victor Beras Carpio, Ph.D.  
Vicerrector de Desarrollo e Investigación



[Firma]  
24-11-8