



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS MINISTERIOS Y GOBIERNOS REGIONALES EN EL PERÚ

Mónica Talledo-Jiménez

Piura, octubre de 2013

FACULTAD DE INGENIERÍA

Maestría en Dirección Estratégica en Tecnologías de la Información

Talledo, M. (2013). *Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los Ministerios y Gobiernos regionales en el Perú*. Tesis de maestría en Dirección Estratégica en Tecnologías de la Información. Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE INGENIERIA



**“Modelo de Gestión del Conocimiento para la planificación estratégica en los
Ministerios y Gobiernos Regionales en el Perú”**

Tesis para optar el Grado de Máster en Dirección Estratégica en Tecnologías de la
Información

Mónica Jeannette Talledo Jiménez

Asesor: Mgtr. Federico Wiese López

Piura, Octubre 2013

A Dios por darme todo lo maravilloso que tengo y por la fortaleza que me ha dado en los momentos adversos que me ha tocado vivir en la vida.

A mi madre, por creer en mí y sacarme adelante dándome ejemplos dignos de superación y entrega.

A mis princesas Valeria Isabel y María Fernanda que son el motor de mi vida y las que me alientan a superarme cada día.

A mi familia por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Índice general

Resumen.....	; Error! Marcador no definido.
Capítulo 1: Introducción.....	; Error! Marcador no definido.
1.1. Antecedentes.....	; Error! Marcador no definido.
1.2. Análisis situacional.....	; Error! Marcador no definido.
1.2.1 Problema central.....	; Error! Marcador no definido.
1.2.2 Componentes.....	; Error! Marcador no definido.
1.3. Objetivos.....	; Error! Marcador no definido.
1.3.1 Objetivo general.....	; Error! Marcador no definido.
1.3.2 Objetivos específicos.....	; Error! Marcador no definido.
1.4. Alcance.....	; Error! Marcador no definido.
1.5. Justificación.....	; Error! Marcador no definido.
Capítulo 2: Estado del arte.....	; Error! Marcador no definido.
2.1. Planeamiento estratégico en instituciones del estado.....	; Error! Marcador no definido.
2.2. Gestión del conocimiento.....	; Error! Marcador no definido.
2.2.1. La gestión del talento.....	; Error! Marcador no definido.
2.2.2. Integración en la Gestión de Recursos Humanos y la Gestión del Conocimiento para el logro de Aprendizaje Organizacional.....	; Error! Marcador no definido.
2.3. Modelos de gestión del conocimiento.....	; Error! Marcador no definido.
2.3.1. Modelo de GC de KPMG Consulting [Tejedor y Aguirre, 1998].....	; Error! Marcador no definido.
2.3.2. Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999).....	; Error! Marcador no definido.
2.3.3. Modelo de la creación del conocimiento: Nonaka y Takeuchi.....	; Error! Marcador no definido.
Capítulo 3: Análisis de los modelos de gestión del conocimiento ...	; Error! Marcador no definido.
3.1. Proceso 1: Autodiagnóstico.....	; Error! Marcador no definido.
3.2. Proceso 2: Gestión estratégica.....	; Error! Marcador no definido.
3.3. Proceso 3: Definición y aplicación del modelo.....	; Error! Marcador no definido.
3.4. Proceso 4: Indicadores.....	; Error! Marcador no definido.
Capítulo 4: Desarrollo del modelo de gestión del conocimiento	; Error! Marcador no definido.
4.1. Proceso 1: Autodiagnóstico.....	; Error! Marcador no definido.

4.2	Proceso 2: Gestión estratégica	;	Error! Marcador no definido.
4.3	Proceso 3: Definir y aplicar el modelo.....	;	Error! Marcador no definido.
4.3.1	Herramientas de la gestión del conocimiento	;	Error! Marcador no definido.
4.3.1.1	Páginas amarillas.....	;	Error! Marcador no definido.
4.3.1.2	Comunidades de aprendizaje	;	Error! Marcador no definido.
4.3.1.3	Buenas prácticas.....	;	Error! Marcador no definido.
4.3.1.4	Encuentros de asistencia y ayuda (A&A).....	;	Error! Marcador no definido.
3.4	Proceso 4: Indicadores	;	Error! Marcador no definido.
	Capítulo 5: Validación del modelo propuesto de gestión del conocimiento para la planificación estratégica para ministerios y GR.....	;	Error! Marcador no definido.
	Conclusiones		67
	Recomendaciones.....		69
	Bibliografía	;	Error! Marcador no definido.

Índice de imágenes

- Gráfico 1.1: Índice de GpRD por países de América Latina y el Caribe.
- Gráfico 1.1: Diagrama de causa- efecto.
- Gráfico 1.2: Diagrama de medios y fines.
- Gráfico 2.1: Estructura de Planes del SINAPLAN.
- Gráfico 2.2: Tipos de Planes de Desarrollo.
- Gráfico 2.3: La pirámide del talento.
- Gráfico 2.4: Modelo de gestión del conocimiento de KPMG.
- Gráfico 2.5: Modelo de gestión del conocimiento de Arthur Andersen.
- Gráfico 2.6: Modelo de Knowledge Management Assessment Tool [KMAT].
- Gráfico 2.7: Modelo de creación del conocimiento.
- Gráfico 4.1: Zonas visitadas y analizadas.
- Gráfico 4.2: Resultados del Autodiagnóstico.
- Gráfico 4.3: Esquema de la información relevante para planeamiento.
- Gráfico 5.1: Modelo propuesto para la GC.
- Gráfico 5.2: Esquema para implementar la GC – CEPLAN.
- Gráfico 5.3: Esquema para implementar la GC – Ministerios.
- Gráfico 5.4: Esquema para implementar la GC – Regiones.
- Gráfico 5.5: Esquema para implementar la GC – Provincias.

Índice de tablas

Tabla 1.1: Matriz de marco lógico – MML.

Tabla 1.2: Ministerios

Tabla 1.3: Regiones del país.

Tabla 4.1: Valores de los factores de éxito.

Tabla 4.2: Tabla de factor de éxito para compromiso de alta dirección.

Tabla 4.3: Tabla de factor de éxito para cultura orientada a compartir.

Tabla 4.4: Tabla de factor de éxito para capacidad de gestión.

Tabla 4.5: Tabla de factor de éxito para tecnología.

Tabla 4.6: Tabla de factor de éxito para procesos organizativos.

Tabla 4.7: Tabla de factor de éxito para indicadores de la GC.

Tabla 4.8: Valores para la encuesta de GC.

Tabla 4.9: Tabla con la encuesta de GC.

Tabla 4.10: Ficha base de páginas amarillas.

Tabla 4.11: Círculos de intercambio de conocimiento y grupos de trabajo.

Tabla 5.1: Resultados de la encuesta sobre GC.

Tabla 5.2: Tipos de centro de contacto.

Lista de Acrónimos

A&A	Asistencia y Ayuda.
CA	Comunidades de Aprendizaje.
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
GC	Gestión del Conocimiento.
DL	Decreto Legislativo.
DNCP	Dirección Nacional de Coordinación y Planeamiento.
DNSE	Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación.
GpRD	Gestión para resultados en el desarrollo.
SINAPLAN	Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.
PEDN	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.
PDRC	Plan de Desarrollo Regional Concertado.
PDPC	Plan de Desarrollo Provincial Concertado.
PDDC	Plan de Desarrollo Distrital Concertado.
PEI	Plan Estratégico Institucional.
POI	Plan Operativo Institucional.
SII	Sistema de Información Integrado.
ONGEI	Oficina Nacional de Gobierno Electrónico.

RESUMEN

Esta tesis comprende la revisión de los modelos existentes en Gestión del Conocimiento (GC) para definir el modelo y las herramientas necesarias para la Gestión del Conocimiento en la planificación estratégica en los Ministerios y los Gobiernos Regionales en el Perú. El modelo y las herramientas propuestas serán de acuerdo al análisis situacional que nos indica el nivel de maduración de la Gestión del Conocimiento en dichas instituciones.

Existen 1,989 instituciones públicas en el Perú, y el modelo que se obtenga de la Gestión del Conocimiento se puede implementar a nivel nacional pero el desarrollo e implementación tiene que ser en cascada empezando por las instituciones de mayor jerarquía en este caso serán los ministerios (18 ministerios) y los gobiernos regionales (25 regiones) en total son 43 instituciones públicas del Perú, para el desarrollo de esta tesis se tomará una muestra representativa para obtener información relevante para la planificación estratégica para el desarrollo, para lo cual ha sido necesario estandarizar algunos procesos básicos para que todas las instituciones puedan transferir conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar donde se va a utilizar dicha información, donde el objetivo principal es independizar el conocimiento de los trabajadores.

Todos estos insumos nos ayudaran a proponer un modelo de Gestión del Conocimiento con un enfoque práctico que permita ser implementado y permita capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios a nivel nacional.

La propuesta de solución del modelo de GC se da con un enfoque sistémico, considerando una muestra representativa de 11 instituciones, 24% del total de los ministerios y los gobiernos regionales.

Al final de esta tesis se mostraran los resultados y análisis de la validación del modelo propuesto de Gestión del Conocimiento para la planificación estratégica en los ministerios y los gobiernos regionales del Perú.

Capítulo 1

Introducción

La gestión del conocimiento (del inglés Knowledge Management) es un concepto aplicado en las organizaciones. Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear¹, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas.

El concepto de gestión del conocimiento no tiene definición única, sino que ha sido explicado de diversas formas:

- La gestión del conocimiento es el área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos intangibles en una organización.²
- La gestión del conocimiento tiene perspectivas tácticas y operativas, es más detallado que la gestión del capital intelectual y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual.³
- La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.⁴
- La gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.⁵

En todas las instituciones existe una necesidad en la Gestión del Conocimiento ya que se dieron cuenta que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y descubren que los activos intangibles son

¹ BA Fuentes, 2010

² Broking, 1996

³ Wiig, 1997

⁴ Andreu & Sieber 1999

⁵ Bueno, 1999

los que aportan verdadero valor a las instituciones. Pero ¿a qué nos referimos cuando hablamos de intangibles?. Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la institución, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en las instituciones cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, mucha gente en lugar de capacidades habla de procesos, o rutinas organizativas. En definitiva un activo intangible es todo aquello que una institución utiliza para crear valor, pero que no se contabiliza.

La administración pública por su mayor inercia y resistencia al cambio los productos y servicios que ofrecen no satisfacen al usuario final pero ahora estas instituciones tienen nuevos desafíos en un mundo global que se construye en base a sociedades de la información, del conocimiento y de la innovación. Requiere por lo tanto, un nuevo tipo de gestión. Su función es generar “valor agregado” en los individuos (desarrollo humano) y en sus organizaciones (capacidad de emprendimiento y de innovación) su gran responsabilidad es el que el “capital social” se reproduzca constantemente.

Para poder ser eficiente en dicha administración – tal como entiende Peter Drucker, la función específica del gerente y del “management” – debe “convertir la información en conocimiento y el conocimiento en acción eficaz”. Para ello se requiere acumular y realizar **gestión del conocimiento**, lo cual supone incorporar el aprendizaje con base del “management publico”.

Este estudio será desarrollado para 43 instituciones públicas entre ministerios y gobiernos regionales que se encuentran a nivel nacional (SINAPLAN) para lo cual se tomará una muestra representativa de 11 instituciones que muestran mayor voluntad política para desarrollar e implementar la GC en sus instituciones y así poder definir procesos eficientes para la transferencia de conocimiento, para esto es necesario que el personal tenga la facilidad de “Aprender y desaprender”, desaprender lo obsoleto para esto tenemos que empezar con los primeros pasos de culturizar y cambiar paradigmas a los profesionales del estado. Generalmente los productores de información se creen dueños de los procesos y los sistemas de remuneración ofrecen pocos incentivos para compartir el conocimiento.

Todas las instituciones públicas en el Perú deben conocer la importancia de la Gestión del Conocimiento como recurso estratégico clave para lograr la competitividad. Los conocimientos adquiridos por cualquier funcionario de una institución, es su principal riqueza, pero la institución es la responsable de darle instrumentos para el desarrollo individual de su creatividad, con esto la institución puede ofrecer resultados satisfactorios a la población y aumentar la productividad es decir podemos ser mejores en menos tiempo.

Las tecnologías de información nos apoyan en esta gran tarea por medio de los sistemas de información que los podemos dividir en tres niveles tal como lo propone Klaus North y Roque Rivas:

¿Quién sabe qué?
 Foros de discusión
 Banco de datos consolidado

El camino de una institución orientada al conocimiento comienza con dos preguntas básicas:

1. ¿Qué conocimientos tenemos actualmente y cómo podemos aprovecharlos de forma óptima?
2. ¿Qué conocimientos necesitaremos en el futuro y cómo podemos conseguirlos o desarrollarlos?

Con este modelo de gestión de conocimiento propuesto en esta tesis se busca contribuir al Fortalecimiento del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).

1.1. Antecedentes

En la actualidad existen 1,989 instituciones del SINAPLAN en los tres niveles de gobierno (Nacional, Regional y Local), que realizan planes estratégicos para el desarrollo pero cada institución trabaja de manera independiente, se realizan capacitaciones, estudios, investigaciones, y ninguna comparte su información porque son autónomas, manejan su propio presupuesto y físicamente se encuentran ubicados en diferentes lugares del territorio peruano. Sin embargo todas estas instituciones deberían trabajar coordinadamente y compartir conocimiento para evitar la duplicidad de esfuerzos y mejorar la gestión pública.

Al no existir un ente rector de planeamiento estratégico por casi 20 años, las instituciones se han aislado cada vez más y sus planes de desarrollo no lo realizan con una visión de futuro compartida.

A partir de la creación del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico-SINAPLAN, el planeamiento en el país adquiere una nueva dimensión, que no sólo orienta las decisiones y metas del sector público y privado, sino también, ordena los procesos de gestión del desarrollo.

El Centro Nacional de Planeamiento estratégico CEPLAN, el cual cuenta con un plan de desarrollo Nacional de Largo Plazo denominado “Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021” aprobado por DS 054-2011-PCM el 22 de Junio de 2011 y tiene por finalidad que todos los planes aprobados por los tres niveles de gobierno guarden plena armonía con el plan de desarrollo Nacional concertado de largo Plazo, por lo que se hace necesario de acuerdo al mandato institucional, articular, integrar y orientar los métodos, los procesos y los instrumentos para el planeamiento estratégico.

El Decreto Supremo N° 004-2013-PCM del 9 de enero de 2013 que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, menciona que uno de los pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública es Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

En el mismo DS⁶ en el 1.2 menciona las Principales deficiencias de la gestión pública en el Perú , donde se reconoce la carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento; y en relación a la GC dice: “Actualmente, en el Estado no existe de manera Institucionalizada un sistema de gestión de la información y el conocimiento, ni existe un sistema de recojo y transferencia de buenas prácticas; las lecciones aprendidas de la propia experiencia no se registran, por lo que se repiten los mismos errores y se buscan soluciones a problemas que ya habían sido resueltos, generando pérdidas de tiempo, ineficiencias, además de que las mejores prácticas no se aplican, ni se comparten”.

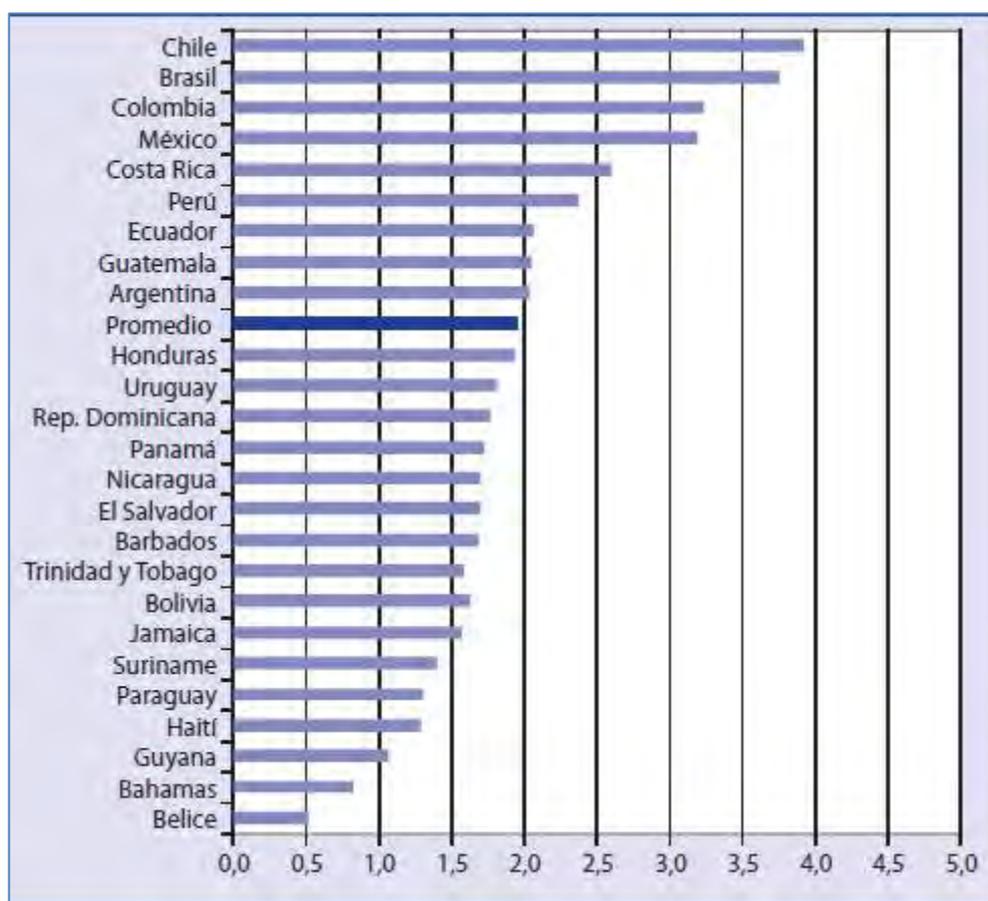
⁶ Decreto Supremo N° 004-2013-PCM del 9 de enero de 2013

El estudio “Linking with the New Era of Development: CEPLAN of Peru and The Integrated Information System”, realizado en el 2011 por el KSP,⁷ financiado por el Ministerio de Estrategia y Finanzas de la Republica de Corea concluye:

“Tal como se ha notado, la función de gestión del conocimiento es la base de la propuesta de valor del SII, convirtiendo a conceptos y valores intangibles (por ejemplo, —servicio al público) en una relación palpable con los accionistas de CEPLAN. Por consiguiente, se recomienda que CEPLAN añada la gestión del conocimiento como un componente empresarial importante en el modelo de arquitectura empresarial del SII. Para ello, la redefinición de los accionistas de CEPLAN debe ser la prioridad principal”.

Finalmente, los países que lideran la GpRD son Chile, Brasil, Colombia y México. Si bien es cierto Perú se encuentra muy bien posicionado a nivel de América Latina y el Caribe, la información sobre planeamiento estratégico se encuentra dispersa, por lo que no facilita el proceso de intercambio de información.

Gráfico 1.1: Índice de GpRD por países de América Latina y el Caribe.



Fuente: La gestión para resultados en el Desarrollo – BID 2010

⁷ Programa de Intercambio de información (KSP, por sus siglas en inglés)

Los países de América Latina y el Caribe poco han realizado sobre la gestión del conocimiento en la planificación estratégica para el desarrollo y no existe mucha información o estudios relacionados en los países que lideran la GpRD.

Según lo mencionado anteriormente es muy importante que CEPLAN como ente rector de planificación de todas las instituciones públicas del Perú incorpore la Gestión de conocimiento en el modelo de arquitectura de los sistemas de información.

1.2. Análisis situacional

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN según el DL 1088 tiene como objetivo articular e integrar en forma coherente y concertada las diferentes propuestas y opiniones para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y los planes nacionales, sectoriales, institucionales y subnacionales, así como las orientaciones, los métodos, los procesos y los instrumentos para el planeamiento estratégico.

Constituirse en el espacio institucionalizado para la definición concertada de una visión de futuro compartida y de los objetivos y planes estratégicos para el desarrollo nacional armónico, sustentable, sostenido y descentralizado del país.

Articular e integrar en forma coherente y concertada las diferentes propuestas y opiniones para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y los planes nacionales, sectoriales, institucionales y subnacionales, así como las orientaciones, los métodos, los procesos y los instrumentos para el planeamiento estratégico así como promover y articular los programas de fortalecimiento de capacidades para el planeamiento estratégico.

Para el diagnóstico se ha utilizado la metodología de marco lógico, donde se identifica el problema principal con sus respectivas causas y efectos.

1.2.1 Problema central

Existen 1,989 instituciones públicas que generan información sobre planeamiento estratégico para el desarrollo, generan indicadores, realizan estudios de evaluaciones ex-ante, intermedias, finales y de impacto de programas y proyecto estratégicos, pero toda esta información producida en las diferentes instituciones del estado no se comparte, todas trabajan de manera aislada y los que producen la información se creen dueños de los resultados lo que genera una duplicidad de esfuerzos entre los funcionarios de planeamiento a nivel nacional.

Por lo tanto el problema central es: La información sobre planeamiento estratégico se encuentra dispersa, incompleta y poco accesible para todas las instituciones del estado, así como los procesos de formulación, seguimiento y evaluación de planes de desarrollo no sistematizados en sus tres niveles de gobierno.

En el gráfico 1.2 se muestra el diagrama de causa - efecto con el análisis correspondiente.

Del análisis del diagrama de causa - efecto se concluye en la determinación de 7 causas indirectas que se mencionan a continuación:

- Falta de directivas para que las entidades faciliten información de acuerdo a requerimientos preestablecidos.

- Falta de asistencia técnica para la búsqueda de información para los procesos de planificación del SINAPLAN.
- Falta de un sistema de información que ordene y consolide toda la información relevante.
- Inexistencia de Directivas y Guías Metodológicas estandarizadas.
- Recurso Humano no capacitado en planificación estratégica para el desarrollo en los tres niveles de gobierno.
- Recurso Humano no capacitado en compartir y transferir conocimiento.
- Falta de incentivos para compartir y transferir conocimiento.

Las mencionadas causas indirectas conjuntamente con la causa directa tienen incidencia en el problema central identificada como información para planeamiento dispersa, incompleta y poco accesible, procesos de formulación, seguimiento y evaluación de planes de desarrollo no sistematizados en sus tres niveles de gobierno.

Considerando el diagrama causa – efecto se plantea el diagrama medios y fines lo cual nos permite identificar el objetivo del proyecto con sus respectivos medios o componentes.

El objetivo principal o propósito del proyecto es el siguiente:

Información para planeamiento integrada y accesible; procesos de formulación, seguimiento y evaluación de planes de desarrollo sistematizados en sus tres niveles de gobierno.

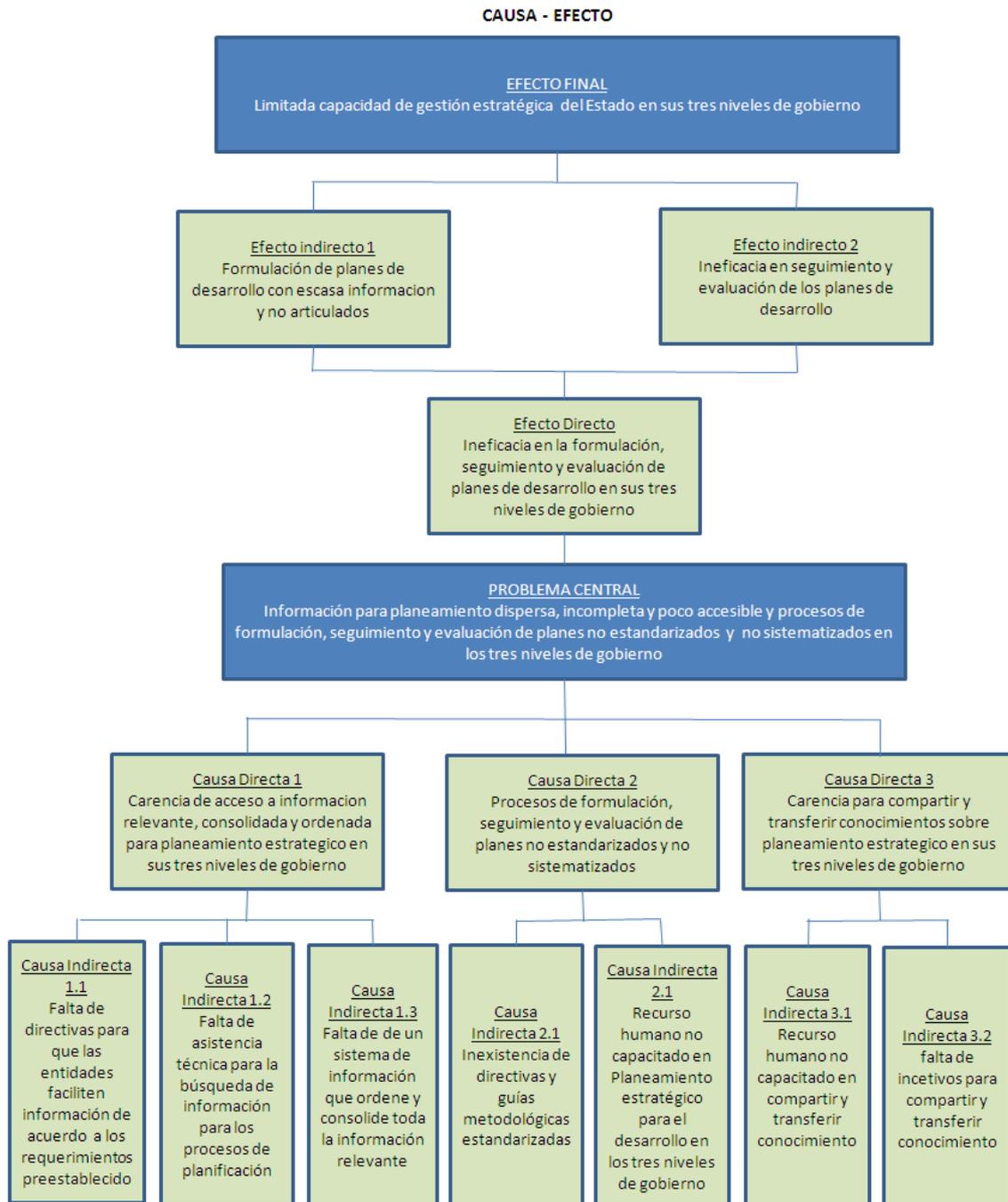
A continuación se adjunta diagrama de medios y fines con el análisis correspondiente.

La determinación de componentes nos permite entre otros identificar las principales acciones a realizar dentro de la metodología de marco lógico.

Del análisis del diagrama de medios - fines se concluye en la determinación de 7 medios fundamentales o componentes que se mencionan a continuación:

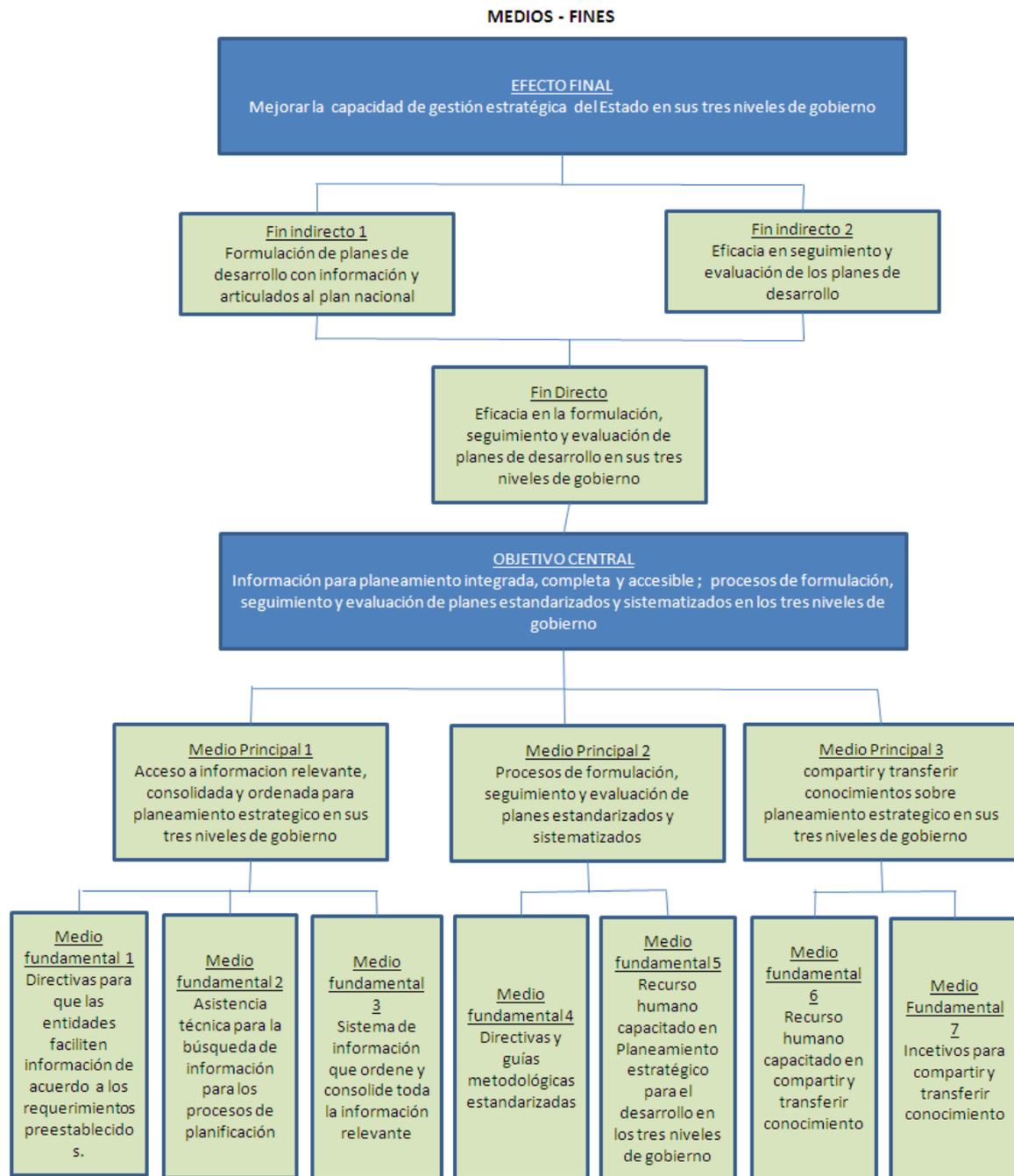
- Directivas para que las entidades faciliten información de acuerdo a requerimientos preestablecidos.
- Asistencia técnica para la búsqueda de información para los procesos de planificación del SINAPLAN.
- Sistema de información que ordene y consolide toda la información relevante.
- Directivas y Guías Metodológicas estandarizadas.
- Recurso Humano capacitado en planificación estratégica para el desarrollo en los tres niveles de gobierno.
- Recurso Humano capacitado en compartir y transferir conocimiento.
- Incentivos para compartir y transferir conocimiento.

Gráfico 1.2: Diagrama de causa - efecto



Fuente: Autor de tesis – Metodología marco lógico.

Gráfico 1.3: Diagrama de medios y fines



Fuente: Autor de tesis – Metodología marco lógico.

Tabla 1.1: Matriz de marco lógico – MML

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN			
Mejorar la capacidad de gestión estratégica del Estado en sus tres niveles de gobierno.	Regiones e instituciones del estado que han utilizado el SI y han compartido y transferido información	Informes de Evaluación y Seguimiento. Reportes del sistema.	Interés de las entidades del SINAPLAN.
PROPÓSITO			
Información para planeamiento integrada, completa y accesible; procesos de formulación, seguimiento y evaluación de planes de desarrollo estandarizados y sistematizados en sus tres niveles de gobierno	Número de planes de desarrollo y programas y proyectos estratégicos del Estado en sus tres niveles de gobierno, articulados y registrados.	Informes de Evaluación y Seguimiento de CEPLAN.	Interés de las entidades del SINAPLAN.
COMPONENTES (Resultados / productos)			
Directivas para que las entidades faciliten información de acuerdo a requerimientos preestablecidos.	Número de Directivas aprobadas.	Informe de cumplimiento.	Interés de las entidades del SINAPLAN.
Asistencia técnica para la búsqueda de información para los procesos de planificación del SINAPLAN.	Número de atenciones en búsqueda de información para los procesos de planificación del SINAPLAN.	Informe de cumplimiento.	
Sistema de Información que ordene y consolide toda la información relevante	Sistema de información implementado en las entidades del SINAPLAN	Informe de implementación	
Directivas y Guías Metodológicas estandarizados.	Directivas y Guías Metodológicas para la formulación de Planes de desarrollo aprobadas.	Informe de cumplimiento.	
Recurso Humano capacitado en planificación estratégica para el desarrollo en los tres niveles de gobierno.	Número de personas capacitadas en planificación estratégica..	Informe de cumplimiento	
Recurso Humano capacitado en compartir y transferir conocimiento.	Número de personas capacitadas en compartir y transferir conocimiento.	Informe de cumplimiento	
Incentivos para compartir y transferir conocimiento	Tipo de incentivos aplicados en las entidades del SINAPLAN	Informe de aplicación de incentivos	
ACTIVIDADES			
Actividades previas			
Elaboración del Plan operativo		Plan operativo aprobado	
Talleres		Lista de participantes	
Gestión del proyecto			
Reuniones de coordinación		Actas de reuniones	
Seguimiento y evaluación del proyecto		Reportes	
Informes periódicos		Informes periódicos	
Informe final y liquidación del proyecto		Informe final	

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
1. DIRECTIVAS PARA QUE LAS ENTIDADES FACILITEN INFORMACIÓN DE ACUERDO A REQUERIMIENTOS PREESTABLECIDOS.			
1.1. Identificar la información vinculada a la planificación por sectores y niveles de gobierno.		Informe cumplimiento de	En coordinación con la DNCP.
1.2. Enlace a sitios web de información vinculada a la planificación por sectores y niveles de gobierno.		Informe cumplimiento de	
1.3. Acopio de información vinculada a la planificación por sectores y niveles de gobierno.		Informe cumplimiento de	
1.4. Control de Calidad de información vinculada a la planificación por sectores y niveles de gobierno.		Informe cumplimiento de	
1.5. Elaboración de Directivas y Lineamientos para que las entidades faciliten información de acuerdo a requerimientos preestablecidos.	Número de Directivas aprobadas.	Informe cumplimiento de	
1.6. Implementar Sistema de Gestión del Conocimiento que genere un entorno colaborativo en el SINAPLAN.		Informe cumplimiento de	
2. ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN PARA LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN DEL SINAPLAN.			
2.1. Implementar un servicio de Centro de Contactos del SINAPLAN.	Número de atenciones en búsqueda de información para los procesos de planificación del SINAPLAN.	Informe cumplimiento de	Interés del SINAPLAN.
2.2. Sistematizar y automatizar el Centro de Contactos a los usuarios del SINAPLAN.		Informe cumplimiento de	
2.3. Realizar el acopio, validación, consistencia y difusión de la información vinculada a la planificación.		Informe cumplimiento de	
2.4. Implementar Centro de Contactos en el Sistema de Información.		Informe cumplimiento de	
3. SISTEMA DE INFORMACION QUE ORDENE Y CONSOLIDE TODA LA INFORMACION RELEVANTE.			
3.1. Definir modelo que ordene y consolide toda la información relevante para planeamiento		Informe con modelo propuesto	
3.2. Sistematizar la información relevante para planeamiento		Informe de desarrollo	
4. DIRECTIVAS Y GUÍAS METODOLÓGICAS ESTANDARIZADOS			
4.1. Elaborar Directivas y Guías Metodológicas de soporte al Planeamiento Estratégico.	Directivas y Guías Metodológicas para la formulación de Planes de desarrollo aprobadas.	Informe cumplimiento de	Interés del SINAPLAN.
4.2. Revisión y sistematización de procedimientos de Directivas y Guías Metodológicas de soporte al Planeamiento Estratégico.		Informe cumplimiento de	
4.3. Talleres de Difusión de Directivas y Guías Metodológicas de soporte al Planeamiento Estratégico.		Informe cumplimiento de	
4.4. Publicación en Sistema de Información		Informe cumplimiento de	

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
5. RECURSO HUMANO CAPACITADO EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO EN LOS TRES NIVELES DE GOBIERNO			
5.1. Elaborar plan de fortalecimiento de capacidades en planificación estratégica.		Informe cumplimiento.	Interés del SINAPLAN.
5.2. Implementar plan de fortalecimiento de capacidades en planificación estratégica.	Número de personas capacitadas en planificación estratégica.	Informe cumplimiento.	
5.3. Implementar soporte tecnológico del plan de fortalecimiento de capacidades en planificación estratégica.		Informe cumplimiento.	
6. RECURSO HUMANO CAPACITADO EN COMPARTIR Y TRANSFERIR CONOCIMIENTO			
6.1. Elaborar plan de fortalecimiento de capacidades en compartir y transferir conocimiento.		Informe cumplimiento.	Interés del SINAPLAN.
6.2. Implementar plan de fortalecimiento de capacidades en compartir y transferir conocimiento	Número de personas capacitadas en compartir y transferir conocimiento	Informe cumplimiento.	
6.3. Implementar soporte tecnológico del plan de fortalecimiento de capacidades en compartir y transferir conocimiento		Informe cumplimiento.	
7. INCENTIVOS PARA COMPARTIR Y TRANSFERIR CONOCIMIENTO.			
7.1. Elaborar plan de incentivos para compartir y transferir conocimiento		Informe cumplimiento.	Interés del SINAPLAN.
7.2. Implementar plan de incentivos para compartir y transferir conocimiento		Informe implementación	

1.2.2 Componentes

Sobre el análisis de las principales causas directas, se han identificado siete componentes que permitirán el logro de los objetivos:

Componente 1: Directivas para que las entidades faciliten información de acuerdo a requerimientos preestablecidos.

En el D.L. 1088, Capítulo V a la letra dice:

Artículo 13. Sistema de información integrado

13.3. Para los fines de la implementación y actualización del sistema de información, se debe optimizar la utilización de los recursos de información disponibles dentro del ámbito de la gestión del Estado. Todos los organismos y entidades del Estado deben dar al CEPLAN, bajo responsabilidad, acceso directo gratuito, vía electrónica y en tiempo real, a la información contenida en sus bases de datos. Para tal fin, el CEPLAN determina la forma, los procedimientos y los alcances de la transferencia de los datos e información referida.

Lo mencionado en el párrafo precedente requiere directivas y lineamientos complementarios con actividades previas como: identificar la información vinculada a la planificación, enlace a sitios web de información vinculada a la planificación de mediano y largo plazo, acopio de información vinculada a la planificación de mediano y largo plazo, control de calidad de información vinculada a la planificación de mediano y largo plazo, implementar Sistema de Gestión del Conocimiento que genere un entorno colaborativo en el SINAPLAN por sectores y niveles de gobierno. Todo lo precisado debe de ser publicado en el Sistema de Información Integrado.

Componente 2: Asistencia técnica para la búsqueda de información para los procesos de planificación del SINAPLAN

Implementar un servicio de Centro de Contactos del SINAPLAN, que brinde asistencia técnica para la búsqueda de información para los procesos de planificación, éste servicio debe de ser sistematizado, automatizado e incorporado al Sistema de Información Integrado. Considerando aspectos vinculados a la gestión del conocimiento debe de tener un acopio, validación, consistencia y difusión de la información vinculada a la planificación de mediano y largo plazo.

Componente 3: Sistema de información que ordene y consolide toda la información relevante

Implementar un sistema de información que ordene y consolide la información relevante para el desarrollo de los planes estratégicos de los tres niveles de gobierno.

Componente 4: Existencia de directivas y guías metodológicas estandarizadas

Elaborar Directivas y Guías Metodológicas de soporte al Planeamiento Estratégico, revisión y sistematización de procedimientos de Directivas y Guías Metodológicas de soporte al Planeamiento Estratégico, talleres de Difusión de Directivas y Guías Metodológicas de soporte al Planeamiento Estratégico. Todo lo mencionado debe ser publicado en el Sistema de Información Integrado.

Componente 5: Recurso humano capacitado en planificación estratégica para el desarrollo en los tres niveles de gobierno.

Elaborar e implementar un plan de fortalecimiento de capacidades en planificación estratégica que contribuya a disminuir brechas y se oriente a ser masivo e interactivo.

Componente 6: Recurso humano capacitado en compartir y transferir conocimiento

Elaborar e implementar un plan de fortalecimiento de capacidades en compartir y transferir conocimiento.

Componente 7: Incentivos para compartir y transferir conocimiento

Contar con incentivos requiere elaborar un plan de incentivos para compartir y transferir conocimiento e implementar este plan de incentivos en los tres niveles de gobierno.

1.3 Objetivos**1.3.1 Objetivo general**

Definir un modelo de Gestión del Conocimiento para la planificación estratégica en los ministerios y los gobiernos regionales del Perú.

1.3.2 Objetivos específicos

- Evaluar modelos existentes de Gestión del Conocimiento
- Definir un modelo de Gestión del Conocimiento
- Definir la información relevante para planeamiento
- Validación del modelo propuesto.

1.4. ALCANCE

Para el desarrollo de esta tesis se ha considerado que el alcance del modelo será para los 18 ministerios y las 25 Regiones del país.

Tabla 1.2: **Ministerios**

1. Ministerio de Agricultura
2. Ministerio del Ambiente
3. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
4. Ministerio de Cultura
5. Ministerio de Defensa
6. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
7. Ministerio de Economía y Finanzas
8. Ministerio de Educación
9. Ministerio de Energía y Minas
10. Ministerio del Interior
11. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
12. Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables
13. Ministerio de la Producción
14. Ministerio de Relaciones Exteriores
15. Ministerio de Salud
16. Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo
17. Ministerio de Transporte y Comunicaciones
18. Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Tabla 1.3: **Regiones del país**

1. Amazonas	10. Huánuco	20. Pasco
2. Ancash	11. Ica	21. Piura
3. Apurímac	12. Junín	22. Puno
4. Arequipa	13. La Libertad	23. San Martín
5. Ayacucho	14. Lambayeque	24. Tumbes
6. Cajamarca	15. Lima	24. Tacna
7. Callao	16. Loreto	25. Ucayali
8. Cusco	17. Madre de Dios	
9. Huancavelica	18. Moquegua	

1.5. JUSTIFICACIÓN

Considerando la importancia del Planeamiento Estratégico y la necesidad de trabajar de manera conjunta y de compartir y transferir conocimiento entre instituciones del estado que realizan actividades similares es necesario plantear un modelo de gestión de conocimiento que permita mejorar la gestión pública y evite la duplicidad de esfuerzo.

Actualmente existen muchos modelos de gestión del conocimiento por lo tanto es necesario analizar todos los modelos o realizar los ajustes necesarios a un determinado modelo para que se adapta a la realidad peruana y de esta manera contribuir al Fortalecimiento del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).

Cabe resaltar que este modelo se debe desarrollar e implementar en cascada empezando con las instituciones de mayor jerarquía a nivel nacional que son los ministerios y los gobiernos regionales materia de estudio de esta tesis y luego continuar con las instituciones de menor jerarquía.

Capítulo 2

Estado del Arte

2.1. Planeamiento estratégico en instituciones del estado

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN, nace como un organismo especializado que ejerce la función de órgano rector, orientador y de coordinación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico; y tiene entre sus funciones diseñar procesos, definir metodologías y asesorar a las Entidades del Estado en sus tres niveles de gobierno en la formulación, el seguimiento, y la evaluación de políticas y planes estratégicos de desarrollo con la finalidad de lograr que se ajusten a los objetivos estratégicos del Plan Bicentenario e informar en forma periódica al Presidente de la República y al Presidente del Consejo de Ministros sobre sus avances, obstáculos y oportunidades y el nivel de cumplimiento de resultados esperados, funciones que le competen a la Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación (DNSE) como órgano de línea, además se le encarga la construcción de un sistema de información integrado SII, que haga posible que todos los actores del SINAPLAN en sus tres niveles de gobierno puedan acceder a la información relevante para los procesos de planificación que se encuentra dispersa, no estandarizada y en muchos casos poco accesible en las diversas instituciones del estado; constituyéndose en el soporte de los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión estratégica del Estado, así mismo el SII permitirá la publicidad de la información estratégica del Estado en cumplimiento del principio de transparencia.

Este sistema debe enmarcarse dentro de los principios que rigen la construcción del SINAPLAN:

En el Decreto Legislativo No. 1088 establece los objetivos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico que a continuación se mencionan:

- a. Constituirse en el espacio institucionalizado para la definición concertada de una visión de futuro compartida y de los objetivos y planes estratégicos para el desarrollo nacional armónico, sustentable, sostenido y descentralizado del país.
- b. Articular e integrar en forma coherente y concertada las diferentes propuestas y opiniones para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y los planes nacionales, sectoriales, institucionales y subnacionales, así como las orientaciones, los métodos, los procesos y los instrumentos para el planeamiento estratégico.

- c. Promover y articular los programas de fortalecimiento de capacidades para el planeamiento estratégico.
- d. Desarrollar los procesos y las acciones para el monitoreo de la gestión para resultados de mediano y largo plazo, en coordinación con el Consejo Nacional de Competitividad, basada en los diferentes instrumentos de planeamiento estratégico y con orientación hacia la promoción de la modernización administrativa y el logro de estándares de eficiencia al servicio del ciudadano, así como de la mejora de los índices de competitividad del país para aprovechar las oportunidades que la dinámica internacional ofrece en el marco de los tratados internacionales de promoción, asociación y cooperación económica y comercial de los que el Perú es parte.
- e. Promover la cooperación y acuerdos entre los sectores público y privado en el proceso de formulación de los planes estratégicos nacionales, sectoriales, institucionales y subnacionales, así como en la ejecución de los programas y proyectos priorizados en esos ámbitos, para asegurar el desarrollo nacional y la mejora constante de la competitividad del país.
- f. Promover la formulación de planes estratégicos, programas y proyectos con visión prospectiva de mediano y largo plazo, así como el desarrollo de los aspectos teóricos que los sustentan, aplicando un enfoque nacional contextualizado en el ámbito internacional, con prioridad en las relaciones y oportunidades que tienen su origen en los acuerdos internacionales de los que el Perú es parte.

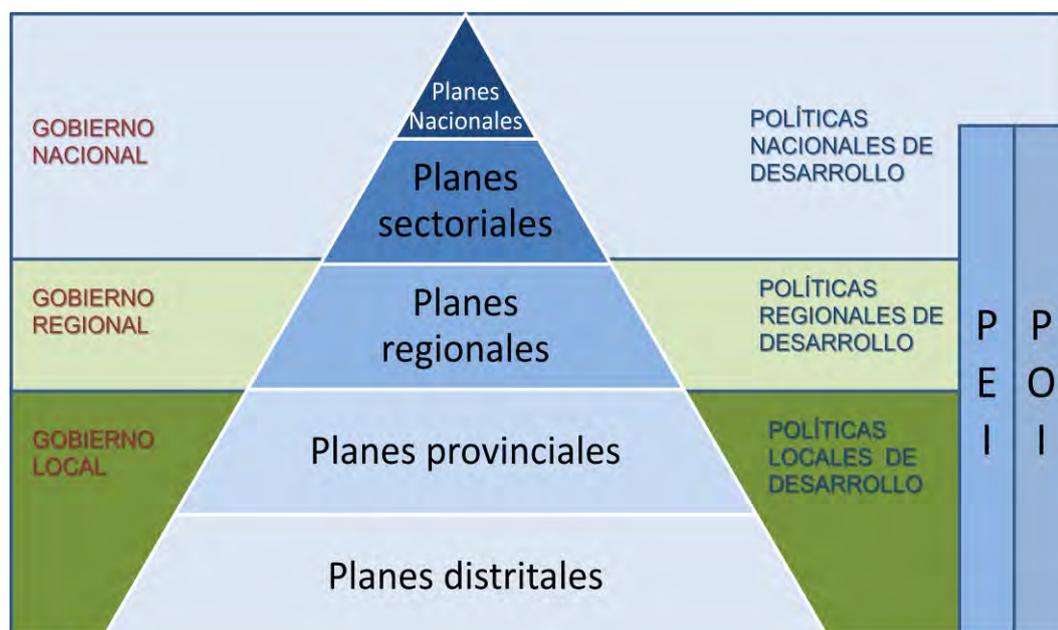
El sistema nacional de planeamiento estratégico – SINAPLAN tiene los siguientes principios¹:

- **Unidad de planeamiento.**- Todos y cada uno de los planes que sean aprobados por las entidades de los tres niveles de gobierno deben guardar plena armonía con los Planes Estratégicos de Desarrollo Nacional de Largo y Mediano Plazo, permitiendo una visión conjunta y unitaria de los objetivos estratégicos del Estado, sobre la base de una matriz metodológica común.
- **Coordinación.**- Los integrantes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico de los tres niveles de gobierno encargados de ejercer las funciones de planeamiento, coordinan con el CEPLAN.
- **Descentralización.**- Los gobiernos regionales y locales ejercen sus funciones de planeamiento de acuerdo a sus normas, en concordancia con los Planes Estratégicos de Desarrollo Nacional de Largo y Mediano Plazo.
- **Concertación.**- El CEPLAN articula e integra en forma concertada las propuestas de los Planes Estratégicos de Desarrollo Nacional de Largo y Mediano Plazo con los poderes del Estado, los organismos constitucionales autónomos y los Gobiernos Regionales y Locales, con los partidos políticos y las instituciones de la sociedad civil, utilizando metodologías de participación y de sondeo técnicamente válidas.
- **Participación.**- El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico promueve permanentemente la mayor participación posible de parte de la ciudadanía en la formulación y aprobación de los planes regionales y locales así como en los Planes Estratégicos de Desarrollo Nacional de Largo y Mediano Plazo.

La estructura de los planes del SINPLAN es:

¹ Según el Decreto Legislativo 1088

Gráfico 2.1: Estructura de Planes del SINAPLAN

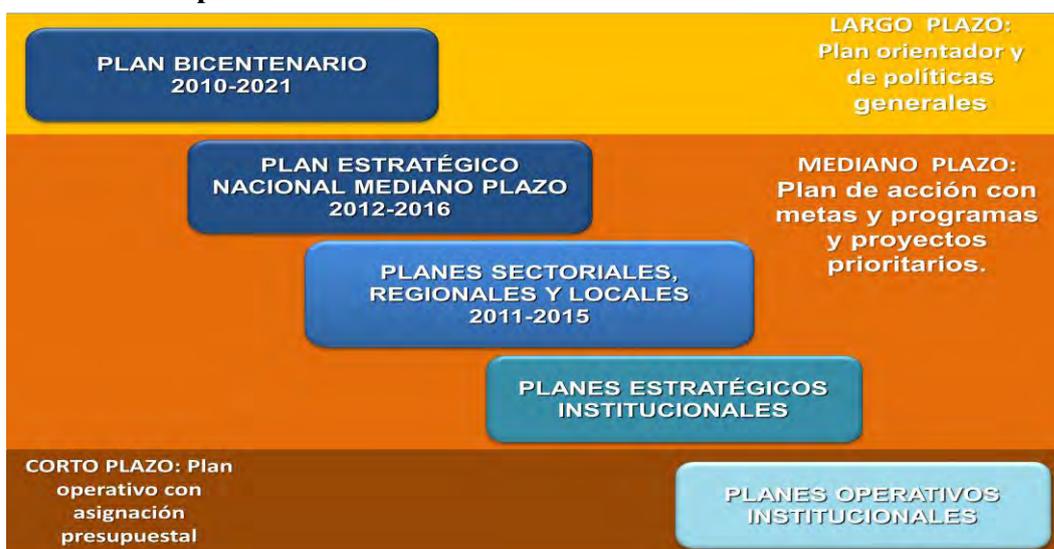


Fuente: CEPLAN.

En el gráfico 2.1 se visualizan los planes de desarrollo del SINAPLAN:

- Plan Estratégico de Desarrollo Nacional - PEDN
- Plan sectorial multianual - PESEM
- Plan de Desarrollo Regional Concertado - PDRC
- Plan de Desarrollo Provincial Concertado - PDPC
- Plan de Desarrollo Distrital Concertado - PDDC
- Plan Estratégico Institucional - PEI
- Plan operativo institucional - POI

Gráfico 2.2: Tipos de Planes de Desarrollo



Fuente: CEPLAN.

2.2. Gestión del conocimiento

La denominación Gestión del Conocimiento tiene dos componentes, por una parte, el relativo a la gestión, el cual en el ámbito organizacional se traduce en la adopción de funciones, tales como: planificación, organización, dirección y control de procesos para la consecución de los objetivos propuestos, según la misión y visión de éstas; y por otra parte, la capacidad y el talento de los individuos y organizaciones de transformar información en conocimiento, generando creatividad y poder de innovación, lo que ofrece seguridad y, por ende, incentiva la toma de decisiones.

Según Weig,² la Gestión del Conocimiento debe ser analizada desde tres perspectivas diferentes.

- **Perspectiva comercial:** Procura analizar por qué, dónde y hasta qué punto la organización debe invertir en o explotar el conocimiento.
- **Perspectiva gerencial:** Procura determinar, organizar, dirigir y vigilar las actividades relacionadas con el conocimiento que son necesarias para lograr los objetivos y las estrategias deseadas por la organización.
- **Perspectiva operativa:** Procura concentrarse en ampliar la experiencia para conducir trabajo y tareas explícitamente relacionadas con el conocimiento.

Es, de cualquier manera, un concepto complejo por abarcar temas relativos a los problemas del conocimiento individual y colectivo de la organización. Se relaciona con los activos intangibles y la capacidad de aprender para generar nuevos conocimientos.

Existen muchas definiciones dispares de la Gestión del Conocimiento. La misma se puede definir a partir de tres enfoques fundamentales:

- **Enfoque mecanicista o tecnológico:** Se caracteriza por la aplicación de la tecnología y los recursos. En este enfoque la gestión del conocimiento se preocupa por la mejor accesibilidad de la información, la tecnología de Networking y el Groupware en particular.
- **Enfoque cultural o del comportamiento:** Establece la gestión del conocimiento como un problema de la gerencia. La tecnología no es la solución sino los procesos. Se preocupa por la innovación y la creatividad. Se hace necesario que la conducta y la cultura organizacional sean cambiadas.
- **Enfoque sistémico:** Retiene el análisis racional de los problemas del conocimiento. Las soluciones se encuentran en una variedad de disciplinas y tecnologías. La tecnología y la cultura son importantes, pero deben ser evaluados sistemáticamente; los empleados pueden ser o no reemplazados, aunque las prácticas se deben cambiar. Se mira la gestión del conocimiento desde un punto de vista holístico.

Al respecto, diversas son las denominaciones dadas por los expertos para la comprensión de la gestión del conocimiento.

Por su parte Macintosh, expresa que: *“La gerencia del conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como requerido, la planeación*

² Weig Karl M. (1999) Sobre la Gestión del Conocimiento. Citado por: García, Tapial, Joaquín. Gestión del Conocimiento como modalidad del correo electrónico

y el control de acciones para desarrollar activos de conocimiento, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales³.”

Brooking ofrece otro concepto de este enfoque, el que define como: *“el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de la organización crezca y se preocupa además por las tácticas y estrategias para gestionar los recursos humanos⁴.*”

Según Wallace⁵: *“la Gestión del Conocimiento es una nueva disciplina para habilitar personas, equipos y organizaciones en la creación, compartición y aplicación del conocimiento colectiva y sistemáticamente, para mejorar la consecución de los objetivos del negocio.”*

Para algunos autores la gestión del conocimiento pudiera resumirse en: *“información más recursos humanos. Se trata de desarrollar un conjunto de actuaciones y procedimientos que aporten valor añadido a las actividades de las organizaciones y generalicen las mejores prácticas, en cada uno de los procesos de su actividad.⁶”*

Hay otros que además de relacionar este enfoque con los recursos humanos lo hacen también con la tecnología. Relacionado con esto, Goñi⁷ enuncia: *“la Gestión del Conocimiento es una corriente modeladora de la transformación de las empresas, introduciendo la consideración de otro recurso más (el conocimiento), para dar respuesta a las nuevas demandas de cambio y mejora, y para lograr mantener posiciones competitivas empleando de manera intensiva las capacidades de las personas y de las tecnologías de la información.”*

Los demás autores conceptualizan, de una forma u otra, la gestión del conocimiento como un proceso social y tecnológico, dentro del enfoque sistémico donde recursos humanos desempeñan un rol fundamental.

La Gestión del Conocimiento es una herramienta para abordar los problemas del conocimiento en los procesos organizacionales, y su correcta utilización para generar habilidades con el propósito de saber adaptarse a las exigencias del entorno.

Teniendo en cuenta diversos enfoques, se puede definir como: *“el proceso de identificación y captura de la pericia colectiva de una compañía cualquiera en el lugar donde resida (bases de datos, papel o cabeza de las personas) y su distribución hacia cualquier lugar donde ayude a producir mejores resultados. Tiene por finalidad capturar, administrar, clasificar y estudiar el conocimiento generado en la organización.”*

Vinculada con el Capital Intelectual, concepto que ya ha sido introducido, podemos hacer una nueva denominación de la Gestión del Conocimiento de forma más precisa: *“Conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de*

³ Macintosh, Ann (1997). Position Paper on Knowledge Management/Ann Macintosh. University as Aderburgh, marzo. Citado por: Zorrilla, Hernando. La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica

⁴ Brooking, A. (1997), The Management of Intellectual Capital. Journal of long Range Planning

⁵ Wallace, Willian (1999). Knowledge Management Today/Willian Wallace

⁶ Franco, Fernando D. (2000)

⁷ Goñi Tahala, J.(2000)

problemas de forma eficiente, dado una integración e interacción plena, que permita generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.”⁸

La GC crea valor con los activos intangibles de la organización. La sabiduría individual se convierte en colectiva, se captura y se distribuye hacia las áreas de la organización donde se necesite, es decir, persigue trasladar el conocimiento con un emisor que lo posee a un receptor que lo requiere. Esta se proyecta al futuro mirando el pasado: los conocimientos que una vez se utilizaron en los diferentes procesos organizacionales pueden reutilizarse en el futuro, de manera que se minimice el consumo de recursos materiales y humanos en su realización.

La tecnología tiene un carácter dual dentro de este enfoque. Si bien es cierto que no se debe concebir como la instalación de un programa o la creación de una intranet, aunque se vendan diferentes aplicaciones relacionadas con ella, tampoco se debe minimizar su importancia como soporte donde confluyen las informaciones generadas diariamente en las organizaciones; las que representan el conocimiento y, al mismo tiempo, permiten que los miembros de la organización las transformen en nuevo conocimiento, convirtiéndose en sus productores, elemento más importante de la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento es, ante todo, un proceso cultural. Las organizaciones dentro de su cultura deben propiciar y recompensar el intercambio de conocimientos porque de otra manera la tecnología no puede resolver los problemas cognoscitivos de la organización, la capacidad de respuesta, la productividad y la competencia organizacional. Este proceso tiene como elemento más importante el recurso humano; debe entenderse como la creación de un ambiente que propicia el desarrollo de una cultura organizacional como única manera de poder transmitir el conocimiento a todos los miembros de la organización. Es la forma en que las organizaciones expresan su nivel o intensidad de inteligencia organizacional.

La GC es el concepto bajo el cual la información se convierte en conocimiento activo y se hace disponible fácilmente, de modo utilizable por las personas que pueden aplicarlo.

Podríamos concluir que, la GC es considerada como un proceso organizacional basado en la combinación sinérgica de: los Recursos Humanos, las tecnologías de la Información y las Comunicaciones y la Cultura Organizacional. Es un fenómeno que depende de la formación y conocimiento del individuo que se hace imprescindible en el proceso de creación de conocimiento, y que permite su generación, distribución, acceso y uso con el objetivo de formar organizaciones inteligentes, adaptables y, por tanto, competentes.

Se ha escrito mucho acerca de conocimiento organizacional en general y de gestión del conocimiento en particular, en un intento de posibilitar la concienciación de la importancia del asunto para las empresas, ayudándolas en la implantación de proyectos dirigidos al conocimiento.

Para Méndes⁹ (2002), en esta nueva realidad, el factor humano impera en las organizaciones, ya que es el único recurso disponible capaz de tener perspicacia,

⁸ Spender, J.C. (1996)

⁹ Mendes, M. (2002)

presuponer o inferir. Por mayores y mejores que sean los sistemas de información y los bancos de datos, por más nuevas que sean las investigaciones en el área de la inteligencia artificial, hasta hoy no se han conseguido ordenadores que piensen como seres humanos, capaces de tomar decisiones basadas en la sensibilidad.

Según Stewart (1997)¹⁰, estamos viviendo una revolución que, lejos de ser una moda pasajera, es fruto de fuerzas incontrolables e irreversibles: la globalización, la informatización, la desintermediación económica y la intangibilización.

Davenport y Prusak (1999)¹¹, definen el mecanismo de conocimiento dentro de las organizaciones como un proceso de conocimiento, dividiéndolo en tres etapas:

- Generación del Conocimiento.
- Codificación del Conocimiento.
- Transferencia del Conocimiento.

Al igual que en el mercado de bienes tangibles, existen fuerzas que mueven el conocimiento organizacional. La visión completa de esas fuerzas, la manera en la que afectan al mercado y el reconocimiento de la existencia de los referidos mercados fortalecen las iniciativas ligadas al conocimiento. Las fuerzas son básicamente las existentes en el mercado de bienes y servicios y, como en éste, los mercados del conocimiento poseen compradores, vendedores, corredores y empresarios como también formas de pago.

Para Cope (2001)¹², el “descubrimiento” del conocimiento es el proceso por el cual ampliamos la cantidad y calidad de nuestro almacén de conocimiento. Esto se puede llevar a cabo a través de una serie de procesos que incluyen la lectura, escritura, conferencias, trabajo en equipo, sueños diarios o trabajo en un equipo directivo.

El objetivo de la codificación es colocar al conocimiento en alguna forma legible, entendible y organizada, para que pueda ser utilizado por todas las personas que necesiten de él.

Los conocimientos explícitos son codificados con mayor facilidad, no siendo así por el conocimiento tácito; por su complejidad y por residir en la mente de las personas, habiendo sido desarrollados y asimilados básicamente por experiencias. Una forma de proveer un mayor acceso a este tipo de conocimiento es la elaboración de un mapa de conocimiento donde se encuentre, dentro de la organización, el conocimiento que se precisa. Este mapa apunta a las personas, documentos, bancos de datos, y puede ser usado como índice de conocimiento o como herramienta para evaluar el stock corporativo de conocimiento organizativo.

La difusión del conocimiento consiste en compartir esquemas mediante un proceso de interacciones de colaboración y retos. Es el proceso de compartir conocimiento cuyo objetivo es ampliar o mejorar el valor y la calidad del contenido y no permutar y comercializar su valor en el mercado abierto. Cope (2001).

¹⁰ Intellectual capital. The new wealth of organizations

¹¹ Working Knowledge

¹² El conocimiento personal: un valor seguro

Los autores Davenport y Prusak (1998), evidencian que existen medios formales e informales para la transferencia de conocimiento. Se considera todavía que, los medios informales como el intercambio espontáneo y no estructurado de conocimiento, son elementos esenciales en este proceso. Para esto, surgen estrategias específicas:

- “Máquinas de café y conversaciones”: son oportunidades para encuentros con potencial de generar nuevas ideas o resolver viejos problemas.
- Ferias y forums abiertos de conocimientos: la oportunidad para que las personas circulen y conversen como quieran.

Medios más formales también deben ser utilizados como tutorías, instalación de herramientas tecnológicas para transferencia de conocimientos y elaboración de mapas de conocimiento. En cualquier caso, debemos tener en cuenta que hay muchos factores que no facilitan, retardan o impiden la transferencia del conocimiento imponiendo barreras que pueden ser culturales, falta de confianza, falta de tiempo, intolerancia con los errores.

2.2.1. La gestión del talento

*El talento es la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados*¹³. El talento estaría formado por la suma de capacidades (conocimientos y competencias), compromiso y acción.

Para Jericó, el talento es más que conocimiento, ya que implicaría unos resultados derivados del compromiso, la acción y las capacidades. A continuación recogemos su propuesta de la pirámide del conocimiento (o del talento).

Gráfico 2.3: **La pirámide del talento.**



Fuente: Jericó (2001)

Lo que interesa a la organización es la creación y desarrollo del talento organizativo y eso es precisamente lo que se obtiene gestionando el talento, principalmente de dos formas:

¹³ San Segundo, Manuel, Rosa (2002).

- **Seleccionando a profesionales con capacidades**, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar. Es decir, a través de las políticas de captación.
- **Generando un entorno organizativo**, que cree valor al profesional, y que le motive a aportar y a continuar en la empresa. Y esto se alcanza, básicamente, forzando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento.

Las organizaciones tienen que buscar todo tipo de estrategias para atraer y fidelizar a sus empleados. Una de las más interesantes, además de crear un clima laboral adecuado y de construir una cultura de empresa idónea, es mimar al empleado. Mimar el talento. Hay que conseguir tratar al empleado como individuo. No todos los empleados son iguales ni tienen las mismas inquietudes y motivaciones. La empresa debe esforzarse en darle a cada uno lo que necesita en cada momento.

En el logro de ventajas competitivas es necesario e importante diseñar estrategias que faciliten la explotación del conocimiento del personal, en función del desarrollo de la inteligencia organizacional como base de una cultura organizacional adaptativa.

En opinión de Hansen¹⁴ hay dos tipos básicos de estrategias para implementar la Gestión del Conocimiento, las cuales responden al enfoque a partir del cual se implante.

La codificación consiste en almacenar los conocimientos en bases de datos u otra fuente de información accesible de manera que cuando alguien las necesite, acceda con facilidad a ello. Esta estrategia se lleva a cabo en las organizaciones donde los productos/servicios que se brindan son estándares, de manera que el conocimiento es reutilizable. Se extrae del conocimiento adquirido en una ocasión, los datos del usuario / cliente para el que se hizo el trabajo y se coloca en una base de datos accesible a todos los empleados. La inversión tecnológica en este tipo de estrategia es necesaria.

En esta estrategia, el conocimiento se puede gestionar mediante el establecimiento de mecanismos que permitan que dicho conocimiento quede depositado en la organización y sea accesible a todos, es decir, crear fuentes de información, Bases de Datos Corporativas o Sistemas de Expertos, en los que sus empleados vayan depositando conocimientos y experiencias.

La personalización se basa en la constitución de formas eficientes de comunicación entre personas. Se parte de la idea de que el conocimiento a impartir es tácito y que solo el contacto entre personas puede garantizar que pase de uno a otro miembro de la organización.

Se aplica en organizaciones que brindan servicios / productos altamente personalizados al cliente. Las personas que trabajan en estas organizaciones son creativas e innovadoras. La comunicación a través de cualquier medio es de vital importancia, las ventajas de la informatización de la sociedad impone su utilización. Siempre que se logre una mayor

¹⁴ Hanse, Nohia. "What's your strategy for managing Knowledge".

interacción entre personas se logrará que el conocimiento tácito se convierta en explícito y éste vuelva ser tácito, reflejado en las experiencias e ideas individuales.

Pero antes de definir la estrategia a seguir, las organizaciones deben dejar preestablecidas algunas cuestiones fundamentales, que pueden ser: desde compartir los mismos códigos lingüísticos, crear una estructura de compartir los conocimientos, hasta la creación de una adecuada infraestructura tecnológica. Al respecto, Macintosh (1997)¹⁵ enumera las siguientes cuestiones:

- Tener un lenguaje uniforme y estandarizado a lo largo de la organización, que asegure que el conocimiento se extienda correctamente.
- Ser capaz de identificar, modelar y representar explícitamente su conocimiento.
- Compartir y reutilizar su conocimiento entre diferentes aplicaciones por varios tipos de usuarios. Esto implica ser capaz de compartir las fuentes de conocimiento existentes y también las que hayan en el futuro.

Las estrategias organizacionales respecto a la implantación de la Gestión del Conocimiento asumen diferentes componentes enfocados a tratar el conocimiento en su ciclo de vida muy similar a los de la información dentro de la Gestión de Información. Probst (2000) en su *Managing Knowledge* (Manejo del Conocimiento) resume estos componentes:

- **Objetivos del conocimiento:** Determinar el conocimiento que necesita la organización, la cultura, la importancia del conocimiento en las estrategias organizacionales.
- **Balance de Conocimiento:** Localizar dónde se encuentra el conocimiento, quiénes son los expertos y qué conocimiento poseen, realizar mapas de conocimiento.
- **Adquirir Conocimiento:** Combinar las capacidades de generación interna de conocimiento con identificación de los que se encuentran en el exterior, para la obtención de la cultura organizacional. Generalmente se realiza mediante la contratación de personas capaces.
- **Desarrollar Conocimiento:** Generar conocimiento combinando el que ya se tiene, mediante la utilización de la tecnología en la creación de un mecanismo de conocimiento colectivo.
- **Compartir Conocimiento:** Determinar quién precisa conocimiento, para hacerle llegar el mismo. Hay que desarrollar mecanismos de incentivos y cambiar la cultura de que *“el conocimiento es poder y no se debe compartir”*
- **Uso del Conocimiento:** Diseñar una política inteligente de Recursos Humanos, donde se entienda que las personas son las principales Bases de Datos de la organización, más allá de la infraestructura disponible.
- **Medida del Conocimiento:** Utilizar algún mecanismo para medir el valor del conocimiento disponible o su nivel de utilización.

Estos aspectos evidencian que la Gestión del Conocimiento es un proceso que interactúa con casi todos los subsistemas de la organización y la importancia de una adecuada utilización del conocimiento en las organizaciones con el propósito de hacerlas más competitivas, pero, es necesario enfatizar (en correspondencia con el último paso mencionado en la estrategia antes mencionada) que los esfuerzos serán en vano si no se tiene la medida de la eficacia (o ineficacia) de la Gestión del Conocimiento en los diferentes niveles organizacionales.

¹⁵ Ibidem referencia 11

En el proceso de aprendizaje organizativo y desarrollo de la cultura organizacional la entidad juega el papel primordial, pues éstos procesos se derivan de una interacción entre un conjunto de elementos de gestión como son: cultura, estilo de dirección o liderazgo, la estructura organizativa, la estrategia empresarial, los recursos humanos, y la gestión de los sistemas de información y comunicación, entre otros.

Para que la Gestión del Conocimiento sea efectiva en las organizaciones, éstas deben garantizar la infraestructura tecnológica necesaria para recopilar y recuperar el conocimiento, pero sobre todo promover la compartición de la visión y misión del conocimiento, proporcionar la colaboración entre personas en el desarrollo exitoso de la estrategia definida por la entidad.

En el entorno actual, donde la tecnología es tan importante, el hombre vuelve a ser el centro de atención. Se vuelve a creer en la supremacía de la persona sobre la tecnología. Las empresas que se preocupan por gestionar los procesos relacionados con la gestión de sus empleados generan ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Hoy día, están apareciendo una serie de modelos relacionados con el uso de tecnología web dentro de la organización como soporte a los departamentos de Recursos Humanos, Marketing, Comercial. En estos modelos los empleados asumen el protagonismo absoluto, y son conscientes de que sus aportaciones serán fundamentales para el devenir de la organización.

La gestión del conocimiento debe convertirse en una disciplina práctica que ayude a mejorar la gestión interna de las organizaciones y propicie el desarrollo de una cultura organizacional, donde la integración e interacción de la información y el conocimiento no tengan barreras. En la gestión del conocimiento organizacional podríamos decir que el 20% es sólo tecnología, incluyendo los países menos desarrollados y el 80% es cambio cultural para su propio desarrollo.

Esta disciplina ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el hombre y el conocimiento que éstos poseen y aportan a la organización. Uno de sus valores principales es la completa coherencia que tiene con técnicas tales como la gestión de la calidad, la reingeniería, el *benchmarking*, la planeación estratégica y otras basadas también en conocimiento. Todas son parte de la estrategia de la empresa moderna e integrada.

En la actualidad, las tecnologías de la información permiten hacer todo lo anterior de manera sumamente eficiente, eficaz y abarcadora.

Por otra parte, los métodos de gestión empresarial cambian y hoy se habla de que los enfoques de gestión en función de elementos externos, como clientes, proveedores, competidores, etc., son menos importantes porque cada vez cambian más. Entonces, la función más relevante es la capacidad de la organización de adaptarse a tales cambios. Eso sólo se logra con la organización interna adecuada, el manejo de la información y de sus tecnologías, un enfoque diferente de la comunicación social en la organización y el personal preparado para el cambio. Todo ello implica una nueva visión de la organización.

Es lógico plantear que la Gestión del Conocimiento en la organización es sólo el comienzo de un proceso necesario para la toma de decisiones concretas, relacionadas con el cumplimiento de los objetivos. De los recursos o activos con que cuentan las organizaciones, ya sean financieros, físicos o intangibles; estos últimos han cobrado gran importancia. El pasado siglo abrió las puertas de la GRH, el personal revierte valor agregado al producto /servicio; en los albores de este siglo, la Nueva Economía de la Información, el desarrollo globalizado de la informática, entre otros factores, han provocado la alianza del hombre como recurso (capaz de interactuar directamente con la tecnología) al capital estructural, creado por el conocimiento desarrollado por la mente humana.

Ya hace cierto tiempo que las organizaciones se dieron cuenta de que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y descubren que los activos intangibles son los que aportan verdadero valor a las organizaciones, las que se enfrentan a una sociedad de alfabetización informacional, a un mundo de info-ricos e info-pobres.

Estamos ante un paradigma totalmente nuevo. Desde el punto de vista, de la investigación estratégica y la búsqueda de soluciones prácticas más que de la investigación teórica. Estas soluciones día a día se vuelven más asequibles a partir de que el nivel de integración crece en la economía global, en los procesos de negocios, o en los flujos de información. Mientras, las leyes de costos decrecientes en los componentes electrónicos y el ancho de banda tienden incluso a extenderse a los costos de las aplicaciones, sean de integración o de software, las cuales garantizarían que el sueño de gestionar con eficacia el conocimiento se haga realidad.

2.2.2. Integración en la Gestión de Recursos Humanos y la Gestión del Conocimiento para el logro de Aprendizaje Organizacional.

Gestión del Conocimiento en la actividad empresarial es hoy, esencialmente, análisis y proyección de los “Recursos Humanos”. Bien lo expresa Bill Gates en su libro “Los negocios en la Era Digital” (1999): “La GC es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa y con el reconocimiento de compartir informaciones [...] La educación: la mejor inversión”, el autor evidencia implícitamente que es la persona la encargada de compartir la información, además reconoce la necesidad de llegar al conocimiento. Al respecto Cuesta (2002) plantea que en esta obra de Gates se destaca la actualidad de los problemas que se enfrentan al abordar la GRH con rigor en estos tiempos, en los que el conocimiento es el bien escaso.

Como hemos abordado anteriormente el conocimiento es tratado como un activo intangible dentro de la empresa y la GC es un proceso donde las personas dejan de representar un recurso para convertirse en el portador del “recurso”: conocimiento. Este proceso tiene como objetivo principal colocar los conocimientos de las personas al servicio de la toma de decisiones. El respecto I. Marrero y G. Ponjúan (2004)¹⁶ exponen varios objetivos de la GC en la organización, con los cuales coincidimos y proponemos su análisis:

¹⁶ La Gestión de Información y la Gestión del Conocimiento del siglo XXI, puntos en contacto, analogías y divergencias

- Crear y establecer una cultura organizacional que fomente la cooperación, apoyo mutuo e intercambio permanente de conocimientos entre sus trabajadores, en función del cumplimiento de metas y objetivos comunes, de forma tal que esto conduzca directamente al mejoramiento de su trabajo y a la obtención de logros y resultados significativos.
- Potenciar la capacitación, el aprendizaje y la motivación continua de sus empleados con vistas a aumentar sus rendimientos laborales.
- Crear una conciencia en la organización de que el conocimiento, conjuntamente con la información, constituyen la fuente principal generadora de valor y ventajas competitivas sostenibles.
- Hacer que los empleados asuman que el conocimiento genera mayores ventajas y beneficios cuando se comparte.
- Favorecer el crecimiento y máxima explotación de las potencialidades del Capital Intelectual con que cuente la institución, en beneficio de la misma.
- Valorar los activos intangibles por encima de los activos tangibles, en la actual economía del conocimiento y lograr que se haga un uso máximo de sus potencialidades en beneficio de la entidad.
- Convertir la organización en un escenario que propicie de forma óptima la generación, adquisición, organización, almacenamiento, transmisión y uso del conocimiento y el óptimo tratamiento del mismo a lo largo de todo su ciclo de vida.
- Implementar una estructura tecnológica que funcione como un sólido apoyo a dichas actividades.
- Lograr que el uso del conocimiento en la organización favorezca y potencie el cumplimiento con creces de su misión, visión, metas y objetivos.
- Lograr la máxima integración posible entre los objetivos de la Gestión de Información y los de la Gestión del Conocimiento, en el seno de la organización, en función de que ambos esfuerzos se apoyen con vistas a obtener el éxito organizacional.
- Focalizar dónde se localiza el conocimiento organizacional, no sólo teniendo en cuenta el tácito, sino también el explícito y el que se encuentra arraigado en las rutinas y procesos que se desarrollan en la misma (incorporado), con vistas a afianzarlo y a su vez, buscar y adquirir el que no se halle disponible y se requiera para el buen funcionamiento de la institución (ya sea a través de expertos o procedimientos, nuevas tecnologías, mapas de conocimiento y otros).
- Hacer uso de todas las técnicas necesarias para lograr que el conocimiento se explicita, registre y comparta al máximo entre todos los trabajadores de la entidad y por consiguiente obtengan mayores y mejores resultados en general.
- Promover la implantación de una estructura organizacional que favorezca la acción de compartir los conocimientos entre empleados.
- Potenciar el establecimiento de óptimas relaciones entre los directivos y sus subordinados, de forma tal que se cree en la entidad un clima de familiaridad, confianza y seguridad que motive el buen desempeño de la misma.
- Promover la existencia de comunidades de práctica y de líderes en función de incrementar la productividad organizacional.
- Buscar una correspondencia entre el puesto de trabajo y las competencias personales de los trabajadores de la organización, así como favorecer su creatividad e inclusión en proyectos afines a sus intereses, en pos de favorecer su mejor trabajo y las consecuencias favorables que esto implica para la organización.

- Encaminar los esfuerzos de todos los miembros de la entidad hacia la reducción de errores a partir del dominio de los conocimientos necesarios para ello.
- Reducir los costos en relación al uso y manejo del conocimiento en la institución.
- Establecer en la organización las condiciones necesarias para que su personal desarrolle una innovación constante que genere nuevas ofertas de productos y servicios de mayor calidad.

Estos objetivos resumen, de manera integral y profunda, la misión de la GC en la organización. Desglosan detalladamente todo el proceso para gestionar conocimiento organizacional. Muchos de ellos interactúan directamente con la GRH, esta no es la única área de la empresa que tiene interacción con la GC, pues el enfoque de esta actividad no es una tarea más dentro de la organización, ni una unidad de acción estratégica, sino que, como se ha podido ver en palabras de sus teóricos principales, es un asunto de la gerencia general, ya que implica revisar la organización y enfocar toda la estrategia gerencial a partir de la dinámica del conocimiento.

2.3. Modelos de gestión del conocimiento

A continuación se describen algunos de los modelos de gestión del conocimiento más conocidos como:

- Modelo de Gestión del conocimiento de KPMG Consulting [Tejedor y Aguirre, 1998].
- Modelo Andersen (ARTHUR ANDERSEN, 1999).
- Modelo de la creación del conocimiento: Nonaka y Takeuchi.

2.3.1. Modelo de GC de KPMG Consulting [Tejedor y Aguirre, 1998]

La consultora KPMG desarrollo un modelo para gestionar el conocimiento en las organizaciones a las cuales da consultoría.

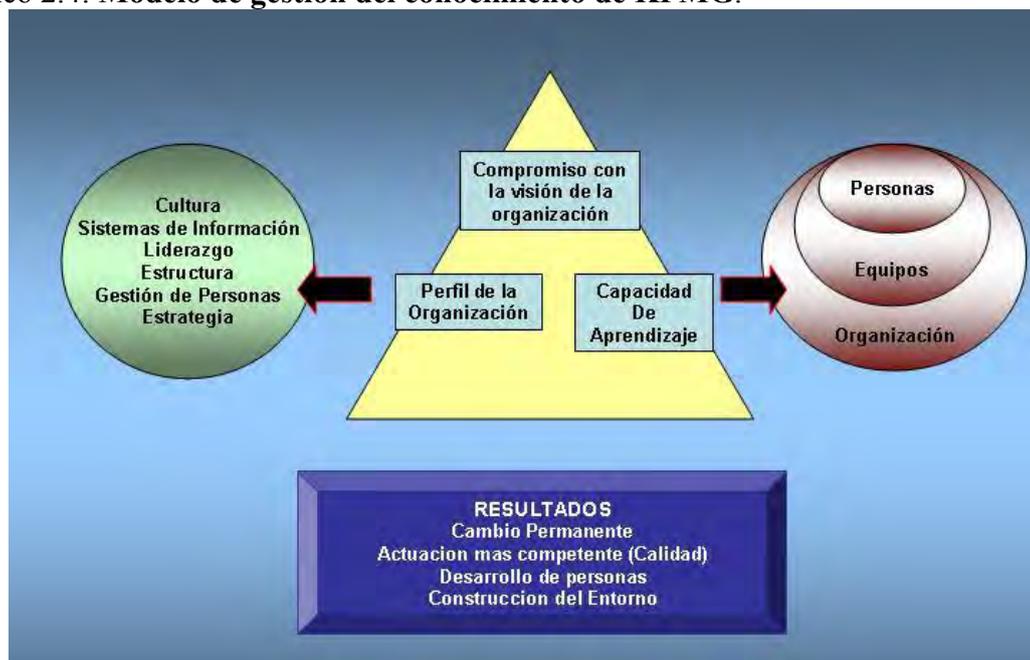
El modelo se inicia con la siguiente pregunta:

¿Qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?

KPMG se propone solucionar esta pregunta; en la solución de la pregunta basa su modelo de gestión de conocimiento.

La característica más resaltante de este modelo es su integración con todos sus elementos, por lo que se presenta como un sistema complejo: la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí.

Gráfico 2.4: Modelo de gestión del conocimiento de KPMG.



Fuente: Tejedor y Aguirre (1998).

Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:

1. Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.
2. Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.
3. Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).
- La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
- La capacidad de trabajo en equipo.
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- La generación de una memoria organizacional.
- Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje:

- Estructuras burocráticas.
- Liderazgo autoritario y/o paternalista.
- Aislamiento del entorno.
- Autocomplacencia.
- Cultura de ocultación de errores.
- Búsqueda de homogeneidad.
- Orientación a corto plazo.
- Planificación rígida y continuista.
- Individualismo.

2.3.2. Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999)

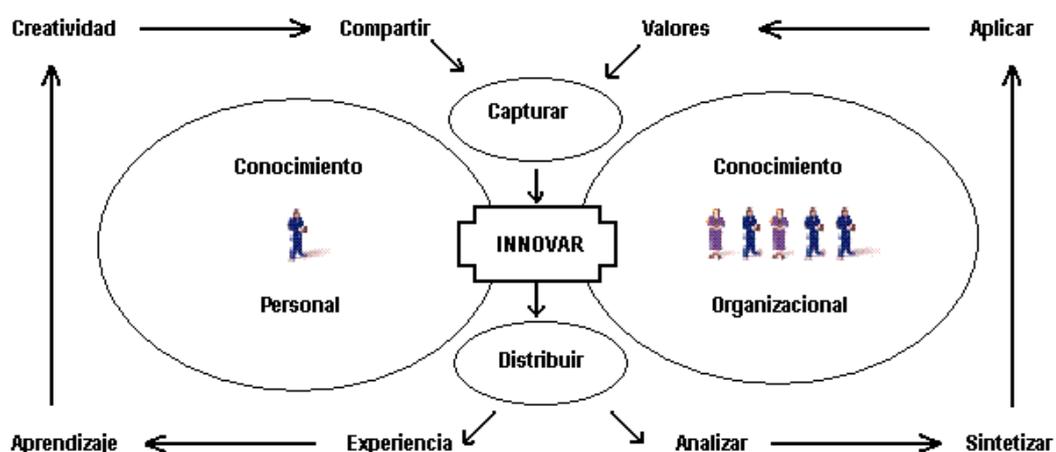
Andersen (1999) reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

¿Qué hay de nuevo en este modelo?

Desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.

Desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

Gráfico 2.5: Modelo de gestión del conocimiento de Arthur Andersen.



Fuente: Arthur Andersen (1999).

Se han identificado dos tipos de sistemas necesarios para el propósito fijado:

1. Sharing Networks

Acceso a personas con un propósito común a una comunidad de práctica. Estas comunidades son foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria. Existen más de 80 comunidades de prácticas.

Ambiente de aprendizaje compartido

- Virtuales: AA on line, bases de discusiones, etc.
- Reales: Workshops, proyectos, etc.

2. Conocimiento “empaquetado”

La espina dorsal de esa infraestructura se denomina “Arthur Andersen Knowledge Space”, que contiene:

- Las mejores prácticas globales (Global best practices).
- Metodologías y herramientas.
- Biblioteca de propuestas, informes...
- Herramienta de evaluación de la gestión de conocimiento (Knowledge Management Assessment Tool - KMAT).
- El KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC.
- El modelo propone cuatro facilitadores [liderazgo, cultura, tecnología y medición] que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

Gráfico 2.6: **Modelo de Knowledge Management Assessment Tool [KMAT]**



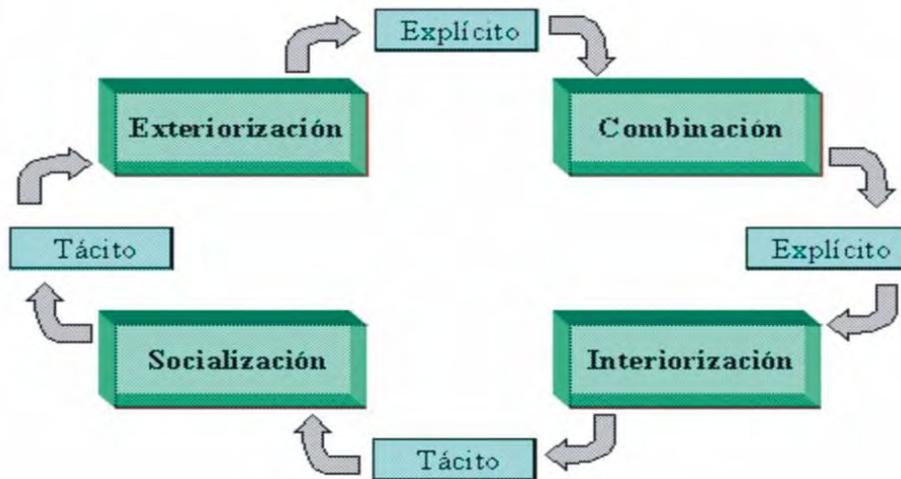
Fuente Arthur Andersen [1999].

2.3.3. Modelo de la creación del conocimiento: Nonaka y Takeuchi

- El proceso de creación del conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi en 1995 consiste en un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico.

- Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo 4 fases.

Gráfico 2.7: **Modelo de creación del conocimiento**



Fuente: Nonaka y Takeuchi.

- La Socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización;
- La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento;
- La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.
- La Interiorización, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Capítulo 3

Análisis de los Modelos de Gestión del Conocimiento

Una vez que analizamos las teorías y modelos de gestión del conocimiento vemos el actual ambiente a las que se enfrentan los ministerios y los gobiernos regionales del Perú.

“Cada año los ciudadanos pagan 25 mil millones de soles al Estado para ser atendidos adecuadamente. No hay derecho a maltratarlos”

Presidente Alan García.
Discurso sobre la “Reforma del Estado”

En el Estado la Secretaría de Gestión Pública formula propuestas normativas para la modernización, la transparencia de la gestión pública y demás temas materia de su competencia. Asimismo, coordina y conduce el proceso de modernización del Estado, formulando propuestas de acción para la modernización de la gestión pública, en el ámbito de su competencia.

También detecta los casos de duplicidad de funciones o de procedimientos administrativos en las distintas entidades públicas y propone las medidas necesarias para su corrección.

Bajo este marco es necesaria la gestión del conocimiento en CEPLAN [17] y la necesidad de modelos marco para la gestión del conocimiento [18]:

- Aplicar la gestión del conocimiento.
- Aplicaciones exitosas propulsaran la GC en todas las instituciones.
- Los proyectos de GC deben guiarse de un modelo marco.
- Un modelo marco adecuado proporcionara:
 - Un punto de inicio operativo
 - Un lenguaje de comunicación
 - Un proceso a seguir
 - Una lista de chequeo
 - Aspectos a considerar: Técnicos y no Técnicos

Modelo marco para la gestión del conocimiento:

- Método general que proporciona un punto de partida para el desarrollo de método específico para el negocio.
- La creación de métodos marco ayudara a la consolidación de la GC.
- Hay esfuerzos en el mundo para crear un estándar ISO, hay varios estándares nacionales.
- Los modelos marcos se desarrollan para sectores de organizaciones.

Las organizaciones burocráticas funcionan bien en entornos estables, se rigen teóricamente por la norma, están habitadas por grupos profesionales, la velocidad de aprendizaje es baja y existe poca movilidad interna¹.

Esto lo saben bien los gestores de estas organizaciones. En cambio, las organizaciones-red están orientadas al resultado más que a la norma, son flexibles, los grupos profesionales no son tan importantes sino que cuentan más las personas, la velocidad de aprendizaje es alta y existe mucha movilidad interna. [19]

La implantación de la gestión del conocimiento tiene pues, un doble efecto: por una parte ayudar a flexibilizar la organización, rompiendo las barreras a la libre circulación del conocimiento y, por tanto, a la creación de valor y al aumento de la competitividad. En segundo lugar, permite retener a los empleados que realizan las contribuciones más importantes en el proceso de cambio que se está produciendo (dirigido conscientemente o no). [19]

A partir de estas asunciones básicas el autor del libro: "La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones" [19] propone un modelo de implantación de la gestión del conocimiento constituido por cuatro procesos, que se ha tomado para el desarrollo de esta tesis.

Los cuales, una vez puestos en marcha, deberían repetirse de forma periódica. Los procesos son los siguientes:

¹ La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones"



Fuente: José Luis Molina, Montserrat Marsal Serra (2001)

3.1 Proceso 1: Autodiagnóstico

Lo que se pretende es identificar si la organización está en condiciones de aplicar con éxito iniciativas de gestión del conocimiento.

3.2 Proceso 2: Gestión estratégica

Que el equipo directivo disponga de una visión consensuada sobre el futuro de la organización, el papel que juega la gestión del conocimiento en esta visión, y su comunicación activa al resto de la organización.

3.3 Proceso 3: Definición y aplicación del modelo

Cada organización necesita definir su propio modelo de gestión del conocimiento. Esta propuesta debe ser realizada por un equipo lo más diverso posible con un responsable que reporte directamente al equipo directivo. Este responsable debe preocuparse en definir, poner en marcha y evaluar las diferentes iniciativas.

La gestión del conocimiento debe incluir una aplicación informática que haga tangible el cambio en el entorno de trabajo y que permita y facilite el intercambio de conocimiento.

3.4 Proceso 4: Indicadores

Por último, es necesario desarrollar indicadores que puedan incorporarse al cuadro de mando habitual de la organización y que proporcionen información periódica sobre el funcionamiento de los procesos puestos en marcha. Estos indicadores serán una fuente de información adicional al diagnóstico periódico del estado de la gestión del conocimiento en la organización.

Después que analicemos las teorías y modelos de gestión del conocimiento vemos el actual ambiente a las que se enfrentan las empresas peruanas y como es que se propone un nuevo modelo para las empresas publicas de hoy.

Capítulo 4

Desarrollo del Modelo de Gestión del Conocimiento

Para el desarrollo del modelo propuesto para implementar la gestión del conocimiento en los ministerios y los gobiernos regionales del Perú, se ha tomado una muestra de 11 instituciones con mayor voluntad política para desarrollar e implementar la GC en las instituciones, las cuales se detallan a continuación:

Ministerios

- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento,
- Ministerio de La Mujer y Poblaciones Vulnerables y
- Ministerio del Ambiente.

Regiones:

- Región La Libertad,
- Región Piura,
- Región Cajamarca,
- Región San Martín,
- Región Cusco,
- Región Tacna,
- Región Madre de Dios y
- Región Junín

Ministerio, es un departamento o división del Gobierno de un Estado. Cada ministerio es una parte funcional del Gobierno que tiene un responsable (el ministro). La máxima autoridad, y a quien responden los ministros, es el presidente del Gobierno.

Región, es una división territorial, definida por cuestiones geográficas, históricas y sociales, que cuenta con varias subdivisiones, como departamentos, provincias, distritos, etc.

Análisis de la muestra seleccionada:

Por zona:

- Costa: Región Piura, La Libertad, Tacna y Lima.
- Sierra: Región Cajamarca, Junín y Cusco.
- Selva: Región San Martín y Madre de Dios.

Por ubicación:

- Norte: Región Piura, La Libertad, San Martín y Cajamarca.
- Centro: Región Junín y Lima.
- Sur: Región Cusco, Tacna y Madre de Dios.

De las 25 Regiones que tiene el país se están considerando en esta muestra 9 regiones que corresponde al 36% del total de regiones.

Grafico 4.1: Zonas visitadas y analizadas



De esta manera estamos abarcando la costa, sierra y selva y así mismo estamos considerando el norte, el centro y sur del país como se puede ver en el grafico 4.1, donde se ha marcado con círculo rojo las regiones visitadas y analizadas.

Se desarrolla este capítulo según los procesos [19] para la implementación de la gestión del conocimiento considerados en el capítulo anterior y la muestra seleccionada de instituciones públicas indicada líneas arriba.

4.1 Proceso 1: Autodiagnóstico

Para el autodiagnóstico se han considerado estos seis factores de éxito:

- Compromiso de la Alta Dirección.
- Cultura orientada a compartir.
- Capacidad de gestión.
- Tecnología.
- Procesos organizativos.
- Indicadores de la gestión del conocimiento.

Para esto se ha considerado el siguiente cuestionario que se aplico a las regiones consideradas en la muestra.

Donde cada institución tiene que responder a las preguntas realizadas por cada factor de éxito con A, B, C ó D. Y el valor que toma cada respuesta es:

Tabla 4.1: Valores de los factores de éxito

A	Sí, siempre	100 %
B	Bastante, a menudo	66 %
C	Poco, alguna vez	33 %
D	No, nunca	0 %

Factor 1: COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

Tabla 4.2: Tabla de Factor de éxito para Compromiso de alta dirección.

	A	B	C	D
Existen declaraciones formales de la prioridad de la gestión del conocimiento para la organización.				
Gestionar el conocimiento es un aspecto central en la estrategia de la organización.				
Directivos/as tienen la responsabilidad explícita de impulsar programas de gestión del conocimiento.				
Directivos/as han realizado visitas y/o contactos con otras organizaciones para estudiar experiencias concretas en el campo de la gestión del conocimiento.				
Se han previsto partidas presupuestarias para impulsar programas de gestión del conocimiento.				
La organización identifica e impulsa periódicamente las competencias clave.				
Se celebran reuniones periódicas de seguimiento de programas de gestión del conocimiento.				
TOTAL				

Factor 2: CULTURA ORIENTADA A COMPARTIR

Tabla 4.3: **Tabla de Factor de éxito para Cultura orientada a compartir.**

	A	B	C	D
En muchas ocasiones se organizan grupos de trabajo interdepartamentales o por proyectos.				
Los trabajadores tienen una alta autonomía y participan en la toma de decisiones.				
Los trabajadores son responsables de su propia formación. Existen mecanismos de reconocimiento de la excelencia en el desempeño.				
Se reconoce que la creación de valor para el cliente es el objetivo fundamental de la gestión del conocimiento.				
La organización anima y facilita el proceso de compartir conocimiento.				
Un clima de organización, transparencia y confianza caracteriza la organización.				
Las personas son seleccionadas, evaluadas y compensadas por sus contribuciones al desarrollo del conocimiento organizacional.				
TOTAL				

Factor 3: Capacidad de gestión

Tabla 4.4: **Tabla de Factor de éxito para Capacidad de gestión**

	A	B	C	D
Existe una persona o un equipo responsable de impulsar la gestión del conocimiento en la organización.				
El equipo de gestión de conocimiento ha recibido formación específica.				
Existe un grupo de facilitadores para impulsar iniciativas de gestión del conocimiento				
Los responsables de gestión del conocimiento participan normalmente en reuniones con el equipo directivo.				
El equipo de gestión del conocimiento presenta informes periódicos al equipo directivo de la organización.				
Existe un entorno informático específico de gestión del conocimiento administrado por el equipo responsable.				
TOTAL				

Factor 4: TECNOLOGÍA

Tabla 4.5: **Tabla de Factor de éxito para Tecnología.**

	A	B	C	D
La tecnología une a todos los miembros de la organización y a éstos con los ciudadanos, proveedores y colaboradores de forma fácil e inmediata.				
La tecnología crea una memoria organizativa que es accesible por los miembros de la organización.				
La mayor parte de los empleados trabajan normalmente delante de un ordenador o con dispositivos inalámbricos.				
La organización anima el uso intensivo de la tecnología por parte de sus empleados mediante formación, soporte, disponibilidad de equipos, etc.				
La tecnología que facilita el trabajo en equipo es rápidamente puesta a disposición de los empleados.				
El sistema de información está integrado, es accesible en tiempo real y es inteligente.				
TOTAL				

Factor 5: PROCESOS ORGANIZATIVOS

Tabla 4.6: **Tabla de Factor de éxito para Procesos organizativos.**

	A	B	C	D
Los déficits de conocimiento son sistemáticamente identificados y se programan actuaciones para compensarlos.				
Todos los miembros de la organización están implicados en buscar nuevas ideas en fuentes convencionales o no.				
La organización ha formalizado el proceso de transferir buenas prácticas, documentación y lecciones aprendidas. El conocimiento tácito (lo que los empleados saben hacer pero no expresar) es valorado y transferido a través de la organización.				
TOTAL				

Factor 6: INDICADORES DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO

Tabla 4.7: **Tabla de Factor de éxito para indicadores de la GC**

	A	B	C	D
La organización ha desarrollado medios de enlazar el conocimiento con los resultados financieros				
La organización ha desarrollado un cuadro específico de indicadores para gestionar el conocimiento.				

El conocimiento es inventariado y valorado periódicamente. Los indicadores son revisados y mejorados periódicamente por el equipo directivo.				
TOTAL				

Este cuestionario fue llenado por 44 personas del área de planificación y presupuesto de diferentes niveles jerárquicos de las 11 instituciones consideradas en la muestra y el resultado fue el siguiente:

Gráfico 4.2: **Resultados del Autodiagnóstico.**



Compromiso de la alta dirección	Cultura orientada a compartir	Capacidad de gestión	Tecnología	Procesos organizativos	Indicadores de la GC
18%	29%	5%	27.6%	11%	0%

El resultado obtenido es muy bajo pero esta es la realidad de las instituciones públicas en el Perú y este será nuestro punto de partida para las acciones subsiguientes.

4.2 Proceso 2: Gestión estratégica

Sin estrategia no hay futuro –por lo menos, el que nos gustaría. Este sencillo conocimiento es fundamental para abordar cualquier programa de desarrollo organizativo.

Para esto es necesario que todas las instituciones definan claramente lo siguiente:

- Misión institucional,
- Visión,
- Objetivos Estratégicos,
- Objetivos Específicos,
- Plan de Acción y
- Plan de seguimiento y monitoreo de las actividades.

Y todos los trabajadores de cada institución deben conocer estos planes para todos seguir en la misma dirección.

La Gestión del conocimiento debe ser una de las prioridades de las organizaciones y debe ser un aspecto central en la estrategia de la organización y debe estar claramente definido en el plan y este aprobado por ordenanza regional o resolución ministerial si fuera el caso.

En el plan de acción es necesario que los programas y proyectos definidos se prevean las partidas presupuestarias para impulsar la gestión del conocimiento.

El plan de seguimiento y monitoreo debe permitir verificar que los directivos o los que haga sus veces impulsen programas de gestión del conocimiento.

Según los resultados obtenidos en el proceso 1: Autodiagnóstico se observa que todas las empresas no le dan prioridad a la gestión del conocimiento porque no han tomado conciencia de los beneficios que se pueden obtener por lo tanto en este proceso será necesario sacar una ley donde se indiquen que todos los planes deben dar prioridad a la GC por lo tanto todos los planes estratégicos de las instituciones es decir los PEI deben considerar a la GC como parte central de la estrategia de la organización.

Esta ley debe ser a nivel nacional y dictado por el ONGEI – Oficina Nacional de Gobierno Electrónico.

En las instituciones públicas del Perú es necesario contar con una ley para que todos la apliquen a sus planes pero para obtener la ley y que sea firmada por el presidente de la republica es necesario presentar un proyecto y esto puede tomar hasta un año para ser aprobado por lo que consideramos necesario realizar las siguientes actividades en las regiones que se han considerado en la muestra.

1. Se realizo un taller con los directivos para explicar la importancia de la gestión del conocimiento.
2. Se destaco la necesidad de contar con un sistema que integre a todas las instituciones del estado para compartir conocimiento y que todas las instituciones se vean beneficiadas con dicha información.
3. Se presento un modelo con información relevante para planeamiento, donde facilitaría con información a todas las instituciones en el momento de formular sus planes, definir objetivos, programas y proyectos y definir indicadores.

El modelo presentado es un lugar para compartir conocimiento por medio de un sistema donde todas las instituciones del estado tendrán acceso a toda la información relevante para planeamiento estratégico generada las instituciones públicas del Perú.

Por lo tanto este sistema contendrá lo siguiente:

- Directivas para todas las instituciones del estado.
- Información estadística que generan las diferentes entidades y que es necesario para el desarrollo de los planes.
- Información relevante para planificación estratégica.

- ✓ Metodologías,
 - ✓ Megatendencias estratégicas,
 - ✓ Indicadores priorizados por región y sector,
 - ✓ Estudios de escenarios,
 - ✓ Diagnósticos,
 - ✓ Programas y proyectos,
 - ✓ Evaluaciones de programas y proyectos (Ex ante, intermedias, finales y de impacto),
 - ✓ Resultados de los seguimiento de los planes,
 - ✓ Planes de seguimiento y evaluación y
 - ✓ Información georeferenciada.
- Asistencia Técnica.

Este sistema tendrá un centro de contacto que permita validar la información ingresada por los diferentes interesados o generadores de la información y luego de pasar por este filtro ya estará disponible para todas las instituciones por medio del sistema.

En el gráfico 4.3 se muestra esta primera propuesta con el esquema de la información relevante para planeamiento.

El Esquema de la información relevante para planeamiento propuesta genero mucha expectativa e interés en los participantes del taller para implementar la gestión del conocimiento en sus entidades y de utilizar una herramienta para promover la GC en su institución. Las instituciones participantes en el taller se comprometieron en priorizar la GC en el Plan Operativo Institucional del 2013 – Plan de corto plazo.

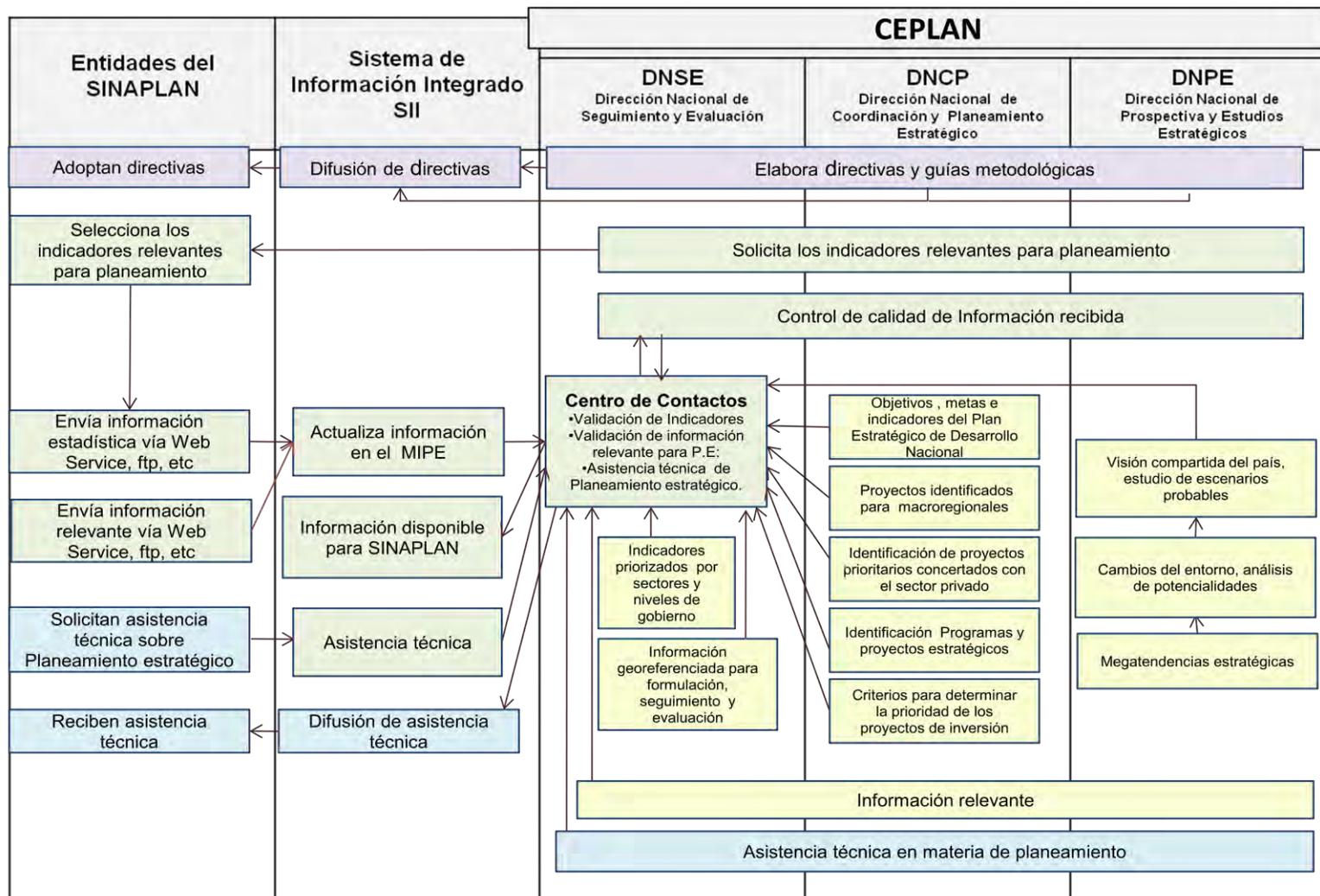
La encuesta que se realizo al finalizar el taller fue en las instalaciones consideradas en la muestra.

Donde cada institución tiene que responder a las preguntas realizadas sobre GC con A, B, C ó D. Y el valor que toma cada respuesta es:

Tabla 4.8: **Valores para la encuesta de GC**

A	Sí, siempre	100 %
B	Bastante, a menudo	66 %
C	Poco, alguna vez	33 %
D	No, nunca	0 %

Gráfico 4.3: Esquema de la información relevante para planeamiento



Fuente: Autor de la tesis.

Tabla 4.9: **Tabla con la encuesta de GC**

	A	B	C	D
La información sobre gestión del conocimiento le fue útil.				
Realizara declaraciones formales a nivel de institución dando prioridad a la gestión del conocimiento.				
Consideraran la gestión del conocimiento como un aspecto central en la estrategia de la organización.				
Usarían un sistema para compartir información donde tendrían acceso todas las instituciones del estado.				
Se consideraran programas y proyectos que impulsen la GC en el POI 2013.				
Realizaran visitas y/o contactos con otras organizaciones para estudiar experiencias concretas en el campo de la gestión del conocimiento.				
Considerara partidas presupuestarias para impulsar programas de gestión del conocimiento en el POI 2013.				
TOTAL				

Los resultados a las 40 personas realizadas fue de un 100%, todos contestaron positivamente y comprometidos aplicar la GC en sus entidades así como el uso de un sistema para compartir información con todas las instituciones del estado.

Del taller también se obtiene que estén muy interesados en capacitaciones virtuales y tener acceso a los materiales de estudio.

4.3 Proceso 3: Definir y aplicar el modelo

Después de analizar los dos procesos anteriores se proponen algunas herramientas básicas para la gestión del conocimiento ya que el nivel de conocimiento e implementación de GC no existe o es casi nulo.

4.3.1 Herramientas de la gestión del conocimiento

Las herramientas básicas de la gestión del conocimiento son las páginas amarillas, las comunidades de aprendizaje, los catálogos de buenas prácticas y los encuentros de asistencia y ayuda. A estas herramientas básicas pueden añadirse, y se añadirán, muchas más, pero constituyen la base de un programa de gestión del conocimiento.

4.3.1.1 Páginas amarillas

Para empezar, las páginas amarillas serán el instrumento que dará cuerpo a un directorio articulado sobre la base de “Quién sabe qué”, y a la vez servirá para animar al diálogo a las personas que integran la organización.

Ejemplo de ficha base con los datos básicos del empleado/a y sus conocimientos específicos.

Tabla 4.10: **Ficha base de páginas amarillas.**

Institución		Grupos de discusión a las que pertenece
Nombres y Apellidos		
Cargo		
Unidad Orgánica		
Teléfonos		
Correo Electrónico		
URL Personal		
Categorías de conocimiento	Determinar las áreas de conocimiento específicas	

Es necesario incentivar a los trabajadores a tener su propia página web con sus datos personales, con los datos de su hoja de vida esto ayudara a ir directamente a la página personal cuando deseamos otro dato adicional de una determinada persona ya que aquí solamente están los datos básicos del trabajador.

Instalación de un motor de búsqueda inteligente

Los motores de búsqueda inteligentes deben cumplir al menos tres funciones:

1. Admitir preguntas en lenguaje natural.
2. Sugerir temas o personas relacionadas con la consulta.
3. Aprender de las consultas que realiza el usuario, de forma que pueda elaborar un perfil y adelantarse a sus demandas.

El “motor de búsqueda” será el ORACLE y será financiado con presupuesto de CEPLAN para que sea usado por todas las Entidades del SINAPLAN y el administrador será CEPLAN.

Sistema de seguimiento y reconocimiento

Este sistema de páginas amarillas tendrá un especialista encargado de monitorear el sistema.

El sistema automáticamente debe reconocer los últimos cambios y mostrarlos en la página principal del Sistema, así mismo guardara estadísticas de acceso, de cambios, de preguntas, de sugerencias, etc.

4.3.1.2 Comunidades de aprendizaje

Las Comunidades de aprendizaje (Communities of Practice o Learning Communities) son grupos de trabajo creados en el seno de una organización con el fin de aportar y renovar ideas, profundizar, crear, adquirir e intercambiar conocimiento relevante para la organización. ¿En qué se diferencian estos Círculos o comunidades de otros equipos de trabajo?

En la siguiente tabla se pueden observar las diferencias existentes entre las Comunidades de aprendizaje (CA) y otros grupos de trabajo de la organización (adaptado de WENGER, 2000:142).

Tabla 4.11: Círculos de intercambio de conocimiento y grupos de trabajo

	Propósito	¿Quién pertenece?	¿Quién mantiene unido al grupo?	¿Hasta cuándo dura?
Comunidades de aprendizaje	Desarrollar las capacidades de sus miembros; generar y compartir conocimiento	Los miembros se seleccionan ellos mismo	Ilusión, compromiso e identificación con el expertise del grupo.	Tanto como exista interés en mantener al grupo
Grupo formal de trabajo	Proveer un producto o un servicio	Las personas adscritas por organigrama	Los requerimientos del trabajo	Hasta la siguiente reorganización
Equipo de proyecto	Cumplir con una tarea específica	Las personas asignadas al proyecto	Los objetivos y tareas programadas	Hasta que el proyecto se ha completado
Red informal	Recoger y transmitir información del negocio	Amigos y compañeros de trabajo	Necesidades mutuas	Tanto como la gente tenga una razón para conectar.

Círculos de intercambio de conocimiento y grupos de trabajo

Reconocer que el valor reside en la experiencia socialmente adquirida de la organización y no en la excelencia de individuos aislados es el primer paso en el camino de la gestión del conocimiento.

Las CA es, formalmente, una estructura compuesta por personas con funciones designadas en el seno del grupo. Las principales funciones a desempeñar son las siguientes:

- ✓ Promotor,
- ✓ Moderador,
- ✓ Documentalista y
- ✓ Experto.

En las CA, participan las personas que a través del promotor han tenido conocimiento de la puesta en marcha del grupo y voluntariamente se integran en él, aportan ideas y documentos, elaboran las conclusiones y participan en las reuniones personalmente o, si

se da el caso, vía teléfono o videoconferencia. Tanto el ingreso como la baja en las CA han de ser voluntarios.

4.3.1.3 Buenas prácticas

Dado que se han obtenido buenas prácticas y conocimiento a través de procesos de benchmarking con otras organizaciones ahora el reto está en poner en marcha un “benchmarking interno”, en el seno de la propia organización –el proceso de identificar, compartir, y utilizar el conocimiento y prácticas dentro de la propia organización.

Esto es muy importante porque debemos evitar que se comenten los mismos errores.

Para esto es necesario que las buenas prácticas se puedan ingresar a una base de datos y luego podamos realizar búsquedas y sean de beneficio para todas las instituciones públicas del Perú.

4.3.1.4 Encuentros de asistencia y ayuda (A&A)

¿Qué es un encuentro A&A?

Según José Luis Molina y Montserrat Marsal Serra (2001), A&A es un método de trabajo diseñado con la intención de lograr que un equipo de trabajo que debe iniciar un proyecto, o que se enfrenta a una nueva situación o ante el reto de tomar una decisión importante, pueda acudir a otro equipo de la misma compañía con más experiencia para intercambiar conocimiento, ideas o consejos en lugar de solicitarlo a un equipo externo.

El principal beneficio resulta del conocimiento que ambos equipos adquieren del trabajo conjunto: el equipo de asistencia amplía y renueva su conocimiento sobre cómo solucionar situaciones parecidas en un futuro y el equipo que ha solicitado ayuda se beneficia del conocimiento adquirido con sus colegas para poner en marcha el proyecto, tomar la decisión adecuada, etc.

¿Cómo plantear un encuentro de asistencia y ayuda?

1. Seleccionar a las personas que formarán el equipo de asistencia basándose en la experiencia individual. Para ello puede utilizarse la red de contactos que se encuentra en las páginas amarillas de la organización.
2. Establecer los objetivos de la reunión y del grupo de asistencia.
Definir el tipo de soporte que se espera del grupo de asistencia, el cual habrá tenido información de los objetivos y recibido con antelación el oportuno material informativo.
3. Documentar las experiencias adquiridas durante el encuentro.
Asignar a la persona idónea la función de tomar notas de las ideas y encargarle un informe que resuma las propuestas y recomendaciones.
4. Al final de la reunión, el portavoz del equipo de asistencia hará un resumen verbal y a posteriori presentará un informe escrito.

Todas estas herramientas se deben implementar en un solo sistema que administre, organice y controle toda la información generada.

Todos los documentos que se generan de las herramientas propuestas deben ponerse a disposición del resto de los miembros de la organización mediante la aplicación de gestión de conocimiento.

La experiencia acumulada de la organización es el principal activo del que se dispone para la creación de valor. Una organización que reflexiona, que documenta y que aprende está en condiciones de innovar y obtener ventajas competitivas.

3.4 Proceso 4: Indicadores

¿Cómo medir el impacto de la gestión del conocimiento? Es bien sabido que lo que no se puede medir no se puede gestionar. No obstante, en la medición del impacto de la gestión del conocimiento en los resultados ocurre algo similar a la medición del impacto de la formación: no es posible relacionar inmediatamente inversiones con resultados a corto plazo, aunque sí es posible hacerlo a medio plazo y de forma indirecta.

Sin embargo, para el desarrollo de esta tesis de la gestión del conocimiento son necesarios un conjunto de indicadores correspondientes al propio proyecto de implantación.

A continuación se exponen algunos indicadores de carácter general:

- N accesos al sistema por mes.
- % de personas registradas en páginas amarillas / total de personas del SINAPLAN por mes.
- N Comunidades de aprendizaje en marcha por mes.
- N Búsquedas de información por mes.
- N empleados participantes en Comunidades por mes.
- N de reuniones de media por Comunidad por mes.
- Media de horas invertidas por empleado por mes.
- N documentos colocados de buenas prácticas por mes.
- N encuentros de Asistencia y Ayuda por mes.

Podemos construir una batería de indicadores pero debemos considerar solo los necesarios y de los que podemos realizar seguimiento.

El resultado del monitoreo de estos indicadores nos permitirá tomar las medidas correctivas si es necesario, por lo tanto es muy importante que el resultado de estos indicadores se calculen automáticamente por medio del sistema de información.

Capítulo 5

Validación del modelo propuesto de gestión del conocimiento para la planificación estratégica para ministerios y GR

"Una herramienta sólo tiene éxito si los usuarios son exitosos con la herramienta"
Hahn y Subramani, 2000

Como se indica en el capítulo anterior se han unido varias herramientas como resultado de los dos primeros procesos que son el autodiagnóstico y la gestión estratégica.

Para el autodiagnóstico el resultado que se obtuvo fue:

Gráfico 4.2: Resultados del Autodiagnóstico.



Compromiso de la alta dirección	Cultura orientada a compartir	Capacidad de gestión	Tecnología	Procesos organizativos	Indicadores de la GC
18%	29%	5%	27.6%	11%	0%

Como este resultado no fue favorable fue necesario realizar una sensibilización sobre la importancia de la GC que se realizó en el proceso 2 - Gestión estratégica.

Donde al finalizar el taller el resultado a las 40 personas realizadas fue de un 100%, todos contestaron positivamente y se comprometieron en aplicar la GC en sus entidades así como el uso de un sistema para compartir información con todas las instituciones del estado.

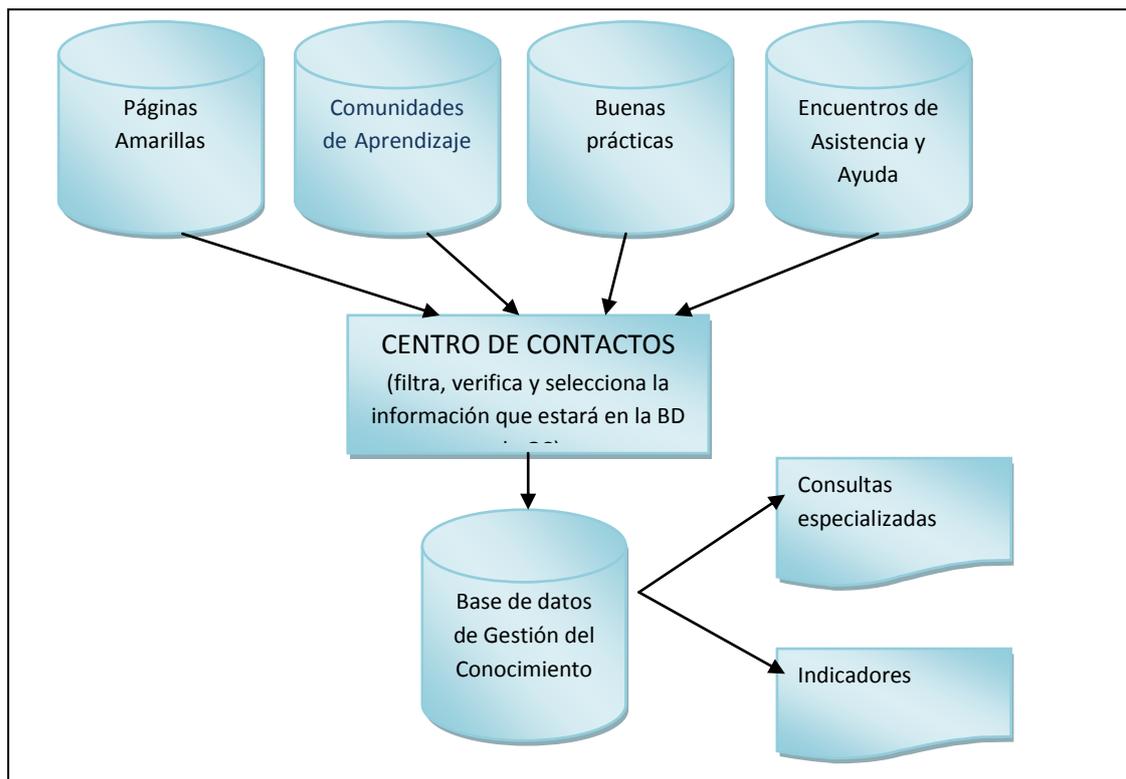
Tabla 5.1: **Resultados de la Encuesta sobre GC**

	Si	Bastante	Poco	No
La información sobre gestión del conocimiento le fue útil.	100%			
Realizara declaraciones formales a nivel de institución dando prioridad a la gestión del conocimiento.	100%			
Consideraran la gestión del conocimiento como un aspecto central en la estrategia de la organización.	100%			
Usarían un sistema para compartir información donde tendrían acceso todas las instituciones del estado.	100%			
Se consideraran programas y proyectos que impulsen la GC en el POI 2013.	100%			
Realizaran visitas y/o contactos con otras organizaciones para estudiar experiencias concretas en el campo de la gestión del conocimiento.	100%			
Considerara partidas presupuestarias para impulsar programas de gestión del conocimiento en el POI 2013.	100%			
TOTAL	100%			

En base a estos resultados en el proceso 3 se ha diseñado un modelo sencillo que sea fácil de manejar por todas las instituciones del estado y que contenga la información relevante para planeamiento estratégico.

En este capítulo se validara el modelo propuesto para las instituciones públicas del Perú.

En el siguiente esquema se muestran las herramientas que se han considerado en el modelo.

Grafico 5.1: **Modelo propuesto para la GC**

Fuente: Autor de la tesis

Para poder validar este modelo es necesario que todos los especialistas en planificación estratégica de las instituciones públicas ingresen a:

- Páginas Amarillas.
- Comunidades de Aprendizaje.
- Encuentros de asistencia y Ayuda.
- Buenas prácticas.

Toda esta información será filtrada y validada por el contact center que será un especialista en planificación estratégica y después estará disponible para todas las instituciones públicas del Perú para buscar información.

Para la validación del modelo propuesto de gestión del conocimiento para la planificación estratégica para instituciones públicas del Perú, se ha utilizado el Netmeeting 3.01 que es una herramienta que nos permite:

- Hablar con otros.
- Usar video para ver al otro y que lo vean.
- Compartir aplicaciones y documentos.
- Colaborar en aplicaciones compartidas.
- Enviar archivos.
- Dibujar en una pizarra compartida.
- Enviar mensajes en conversación.

Para esto se desarrollo una guía básica para el uso de esta herramienta y se coordino con el personal de informática de las instituciones donde se instalará el piloto para su implementación y uso de esta herramienta y se absolvieron consultas por mail, vía telefónica y algunas casos de manera presencial.

Para este piloto se consideraron 40 usuarios de las regiones indicadas en la muestra.

El resultado fue el siguiente:

- El 100% de los usuarios ingresaron los datos en el archivo donde estaban los datos básicos de los planificadores con los campos que contiene el formato de las páginas amarillas propuesto. Tabla 4.10 Ficha base de páginas amarillas.
- Los promotores de las CA documentaron y enviaron las conclusiones se cuenta con 4 archivos de CA, lo que representa el 35%.
- Se colgaron 2 archivos de Buenas prácticas que representan el 18 %.
- El portavoz del equipo de asistencia y ayuda ingresaron 7 archivos que representa el 63 %.
- El 75% de los usuarios ingresaron y leyeron los archivos que estaban colgados en el piloto.

De la experiencia recogida el modelo propuesto es válido y es un modelo simple, fácil de implementar que permitirá que sea usado por todo el personal de los tres niveles de gobierno (Nacional, Regional y Local), y luego puede ir creciendo de acuerdo a la demanda.

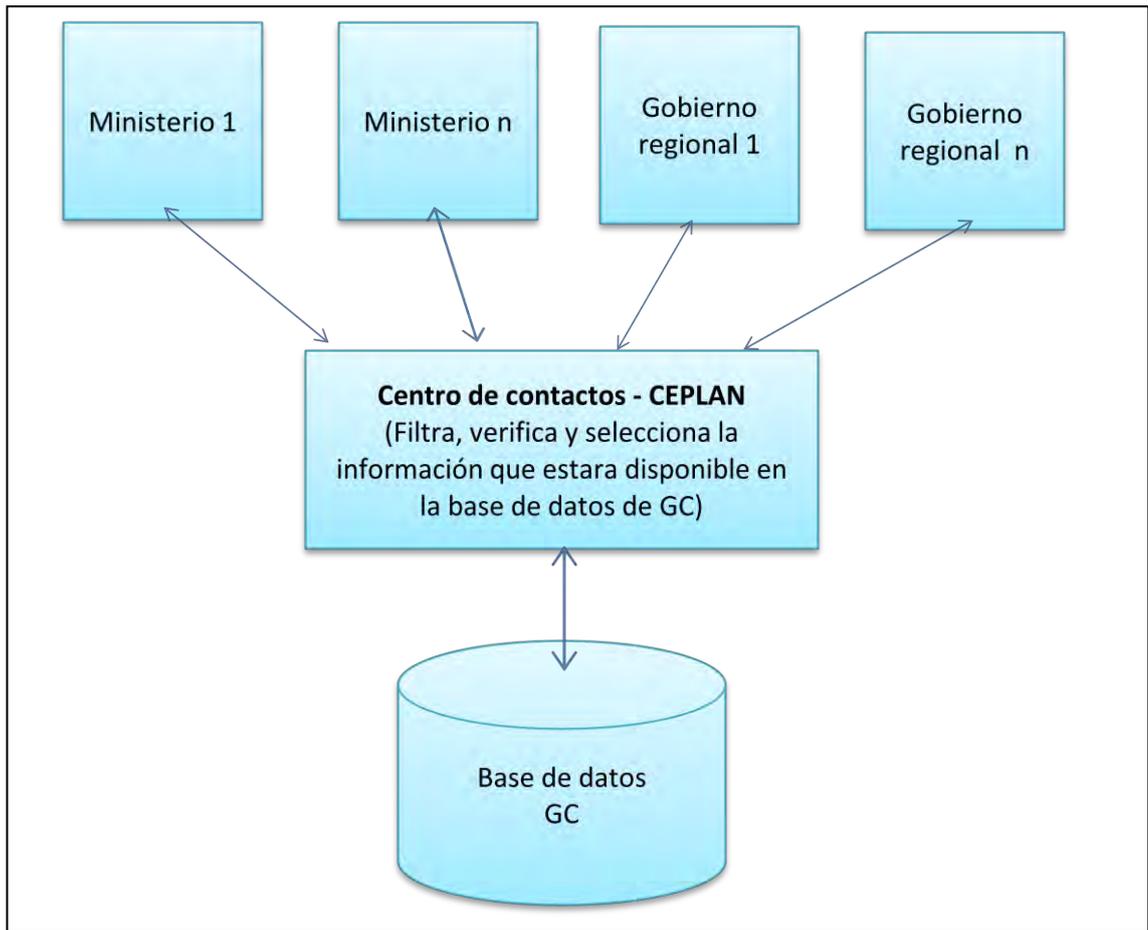
Este es solo un piloto desarrollado para la validación de esta investigación para la implementación de la gestión del conocimiento para instituciones públicas. Se debe desarrollar un sistema a la medida que integre estas herramientas en una sola base de datos y que permita realizar búsquedas especializadas y calcular los indicadores. Además este sistema debe tener la capacidad de crecer de acuerdo a la demanda de las instituciones públicas.

Además hay que tener en cuenta que esto debe estar diseñado en base a la estructura del estado ya tendrán acceso todas las entidades del SINAPLAN.

A continuación se detalla el esquema para que se pueda implementar la GC en las instituciones públicas propuestas.

a. CEPLAN

Grafico 5.2: Esquema para implementar la GC - CEPLAN



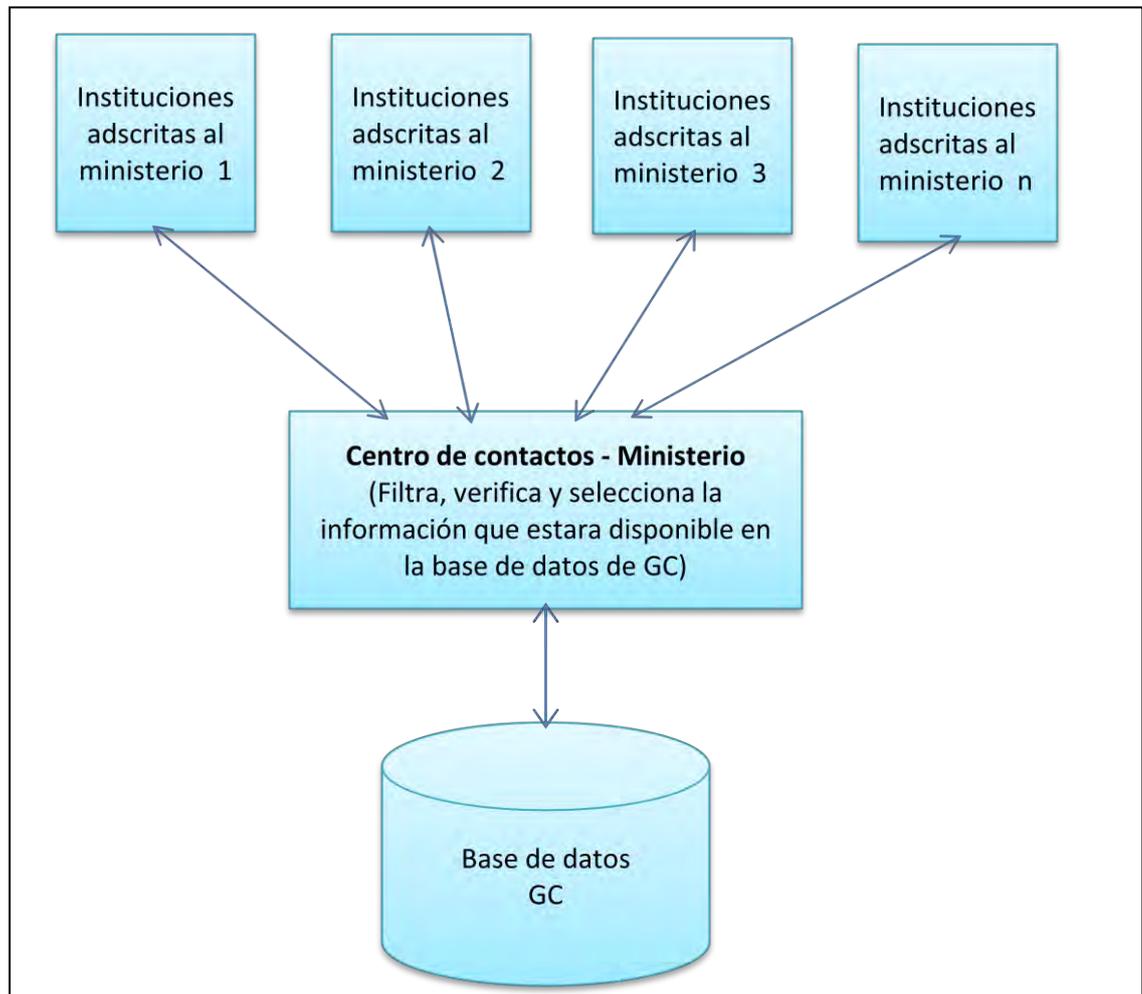
Fuente: Autor de la tesis

Este esquema nos permite implementar la GC en los diferentes ministerios y gobiernos regionales y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN por medio del centro de contactos se encargará de filtrar, verificar y seleccionar la información que colocaran los ministerios y las diferentes regiones del país.

Las entidades del SINAPLAN solo tendrán acceso a la información filtrada por el centro de contactos.

b. Ministerios

Gráfico 5.3: Esquema para implementar la GC – Ministerios



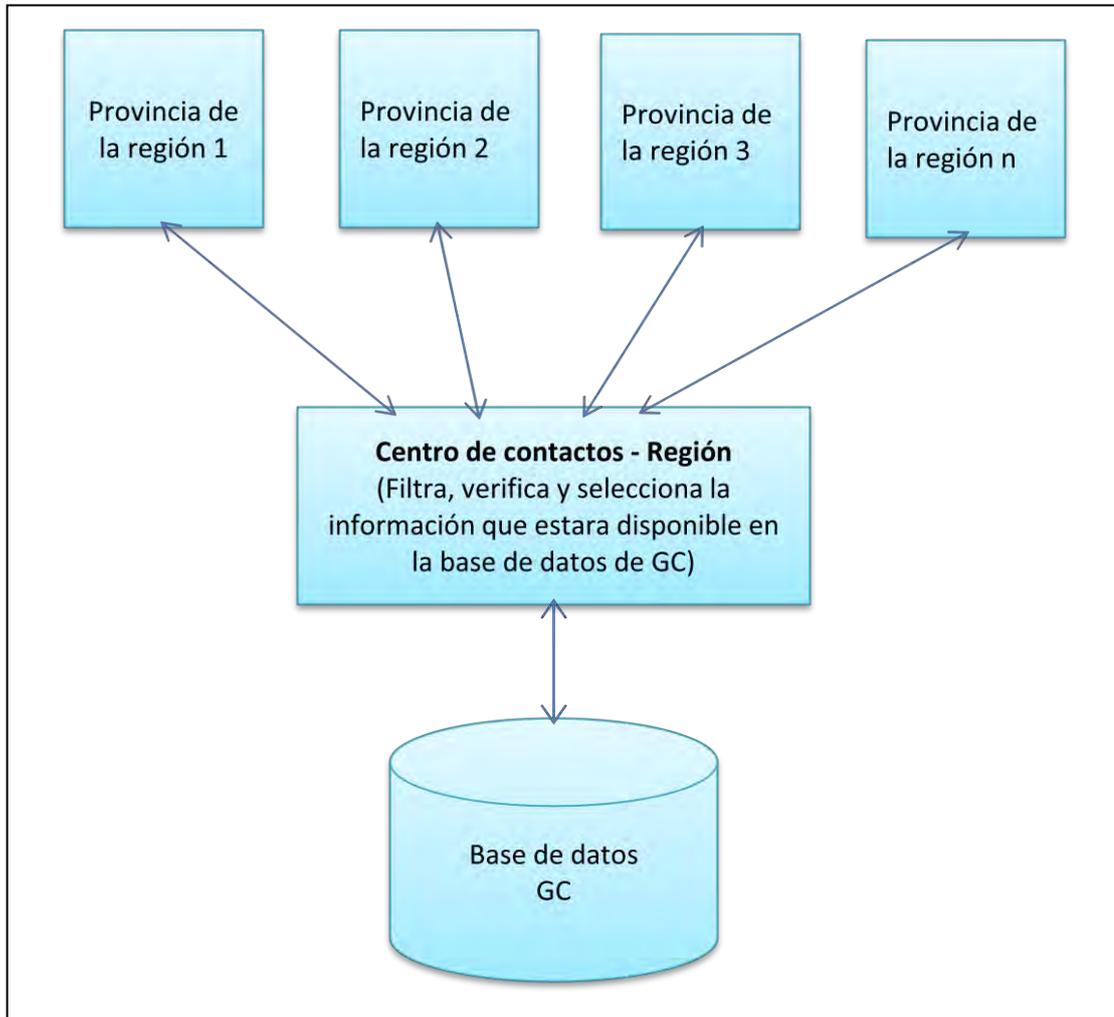
Fuente: Autor de la tesis

Este esquema nos permite implementar la GC en las diferentes instituciones adscritas a los ministerios y el centro de contactos de cada ministerio se encargará de filtrar, verificar y seleccionar la información que colocaran instituciones adscritas a los ministerios.

Las entidades del SINAPLAN solo tendrán acceso a la información filtrada por el centro de contactos.

c. Gobiernos Regionales

Gráfico 5.4: Esquema para implementar la GC - Regiones



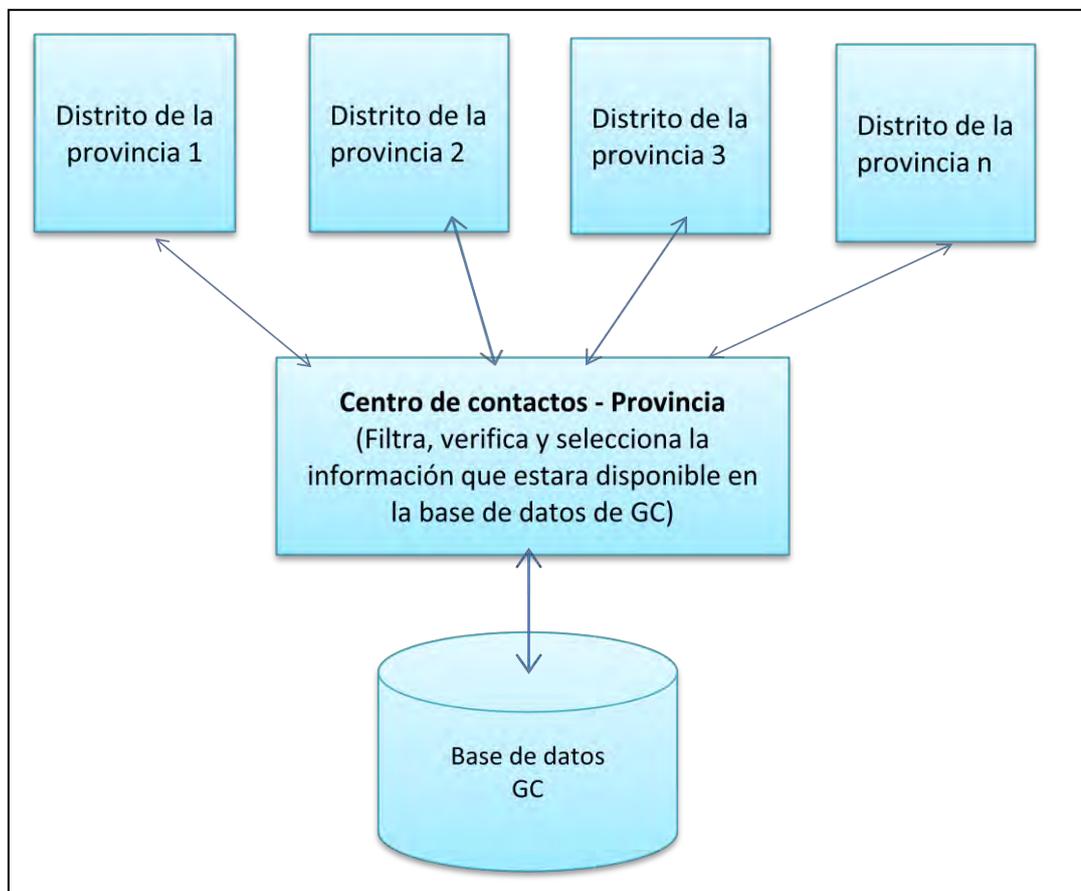
Fuente: Autor de la tesis

Este esquema nos permite implementar la GC en las diferentes provincias de cada región y el centro de contactos de cada región se encargará de filtrar, verificar y seleccionar la información que colocaran sus provincias.

Las entidades del SINAPLAN solo tendrán acceso a la información filtrada por el centro de contactos.

d. Provincias

Gráfico 5.5: Esquema para implementar la GC - Provincias



Fuente: Autor de la tesis

Este esquema nos permite implementar la GC en los diferentes distritos del país y el centro de contactos de la Provincia se encargará de filtrar, verificar y seleccionar la información que colocaran los diferentes distritos de una determinada provincia.

Las entidades del SINAPLAN solo tendrán acceso a la información filtrada por el centro de contactos.

Según los esquemas mostrados existirán 4 tipos de centros de contacto que se encargaran de las siguientes instituciones.

Tabla 5.2: Tipos de Centro de contacto

Centro de Contacto	Instituciones a cargo
CEPLAN	Ministerios y regiones
Ministerios	Instituciones adscritas a cada ministerio
Gobiernos Regionales	Provincias de la región
Provincias	Distritos de la provincia

Conclusiones

El conocimiento es experiencia.
Cualquier otra cosa es sólo información.

Albert Einstein

1. La GC es un sistema que permite administrar la recopilación, organización, refinamiento, análisis y disseminación del conocimiento de cualquier tipo dentro de una organización.
2. En los sistemas de gestión del conocimiento se destaca el papel central que las tecnologías de la información desempeñan en el proceso de almacenamiento y transferencia. Además, se deben analizar las tecnologías de la información y los procesos de conversión de conocimiento más adecuados para cada una de las principales estrategias de gestión del conocimiento.
3. La creación de conocimiento depende, en una medida relevante de las creencias y los valores de quien ha de crearlo.
4. El éxito para la implementación de la GC en las entidades públicas del estado dependerá de la voluntad política y la capacidad técnica que exista en las instituciones del SINPLAN.
5. Existe gran expectativa en las instituciones del SINPLAN en compartir y obtener conocimiento para las etapas de formulación, y seguimiento y evaluación de los planes.
6. La GC también nos permitirá homogenizar conceptos y definiciones en el tema de planificación del País, ya que ha sido una área que no se le ha brindado la importancia necesaria y no ha existido un desarrollo de capacidades.

7. Cuando la gestión del conocimiento se implemente formalmente en las entidades del estado, los sistemas se volverán cada vez mas interconectados, los procesos se harán más visibles y dinámicos, se podrá optimizar los recursos y mejorar la transparencia en el manejo de los asuntos públicos.
8. La GC es un aspecto clave para la política de Modernización de la gestión pública ya que permite identificar, analizar y compartir el conocimiento disponible y requerido sobre la gestión y su relación con los resultados.
9. El planteamiento de GC en Instituciones públicas del estado no se circunscribe a cada entidad del estado si no que será capitalizado por el conjunto del estado a través de la sistematización e intercambio de experiencias en redes interinstitucionales de aprendizaje.
10. Por medio de la GC se logrará la sinergia como dinámica de proceso de desarrollo de un sistema que aporta a la capacidad de respuesta de las comunidades y de los individuos frente a nuevos problemas y desafíos en un medio inestable y cambiante.
11. La GC es un bien capaz de crear ventaja competitiva y así poder servir con una mayor eficacia al público.

Recomendaciones

1. Desarrollar e implementar la GC para la Planificación estratégica en los ministerios y los gobiernos regionales.
2. El CEPLAN como ente rector en Planeamiento debe liderar este proyecto en base al decreto legislativo 1088 donde se le encarga un sistema de información para la planificación estratégica. En el **Artículo 13** dice:
 - 13.1. **El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico cuenta con un sistema de información que integra todos los datos y la información relevantes de los procesos de planificación estratégica;** se constituye en el soporte de los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión estratégica del Estado, así como de la publicidad de los mismos para el cumplimiento del principio de transparencia.
 - 13.2. **El sistema de información está bajo la administración del CEPLAN,** el que determina los mecanismos, los procedimientos, los alcances, las responsabilidades y las atribuciones para su implementación, **velando por la no duplicidad de esfuerzos entre las entidades del Estado y, en consecuencia, promoviendo la complementariedad de esfuerzos.**
 - 13.3. **Para los fines de la implementación y actualización del sistema de información,** se debe optimizar la utilización de los recursos de información disponibles dentro del ámbito de la gestión del Estado. **Todos los organismos y entidades del Estado deben dar al CEPLAN, bajo responsabilidad, acceso directo gratuito, vía electrónica y en tiempo real, a la información contenida en sus bases de datos.** Para tal fin, el CEPLAN determina la forma, los procedimientos y los alcances de la transferencia de los datos e información referida.
3. En base al DL 1088 todas las entidades tendrían que colocar la información solicitada para fines de Planeamiento Estratégico, esto permitirá que CEPLAN determine la información necesaria que generan las diferentes instituciones del estado para que pueda ser administrada en un solo lugar.
4. Es necesario realizar una sensibilización a los planificadores del estado para que conozcan la necesidad de gestionar adecuadamente el conocimiento y el impacto que tiene una adecuada GC en la instituciones.
5. Dada la premisa de que ninguna entidad pública está libre de restricciones de recursos se debe considerar la implementación de la GC bajo la estratégica de

comenzar implementando un pequeño piloto, pero aumentar con rapidez permitiendo la flexibilidad y capacidad de expansión del sistema a largo plazo.

6. La flexibilidad y la capacidad de expansión del sistema, junto con la consolidación de la base de datos y la seguridad de la información son los factores críticos para la implementación exitosa del SII.
7. El desarrollo de la GC debe ser en una plataforma ligera, de fácil acceso, amigable que funciones con requerimientos mínimos, ya que existe una brecha muy grande en TIC y desarrollo de capacidades humanas en Lima y el resto de ciudades del país.

Bibliografía

1. Weig Karl M. (1999) Sobre la Gestión del Conocimiento. Citado por: García, Tapial, Joaquín. Gestión del Conocimiento como modalidad del correo electrónico.
2. Macintosh, Ann (1997). Position Paper on Knowledge Management/Ann Macintosh. University as Aderburgh, marzo. Citado por: Zorrilla, Hernando. La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica.
3. Brooking, A. (1997),The Management of Intellectual Capital. Journal of long Range Planning 30 (3): 385-391, p 364-365. Citado por: Martínez R. Ailín. "La Gestión del Conocimiento ¿Réquiem por la Gestión de la Información?"; tutora: Gloria Ponjuán Dante. Tesis de Diploma. Universidad de La Habana: Facultad de Comunicación.
4. Wallace, Willian (1999). Knowledge Management Today/Willian Wallace. Sevilla, dic.. Citado por: García, Tapial, Joaquín. Gestión del Conocimiento como modalidad del correo electrónico.
5. Franco, Fernando D. (2000) Administración del Conocimiento. Algunos elementos.
6. Goñi Tahala, J.(2000). De la Gestión del Conocimiento a la Gestión de la Conocimiento.
7. Prusack Laurence. (1999) .Gestión del Conocimiento. Online Information (Sesión española), 1998. material fotocopiado. S/p.
8. Spender, J.C. (1996): "Making knowledge, collective practice and Penrose rents". International Business Review, vol. 3 Referenciado por: Ibidem referencia 7
9. Mendes, M. (2002): "O alinhamento estratégico e o ambiente para Gestao do Conhecimento: um estudo nos orgaos do poder executivo do Estado da Bahía". Trabajo Fin de Master en Administración de Empresas y Comercio Internacional. Salvador de Bahía. Citado por: Ibidem referencia 7
10. Stewart, T.A. (1997): "Intellectual capital. The new wealth of organizations". Nicolas Brealey. Publishing. London. Citado por Otaño G. Rivero. S "Bases Teóricas de la GC en las Organizaciones" Tesis de Diploma. Universidad de Pinar del Río. Cuba
11. Davenport, T. y Prusack, L. (1998). Working Knowledge. Harvard Business Scholl Press. Boston.
12. Cope, M (2001). El conocimiento personal: un valor seguro. Prentice Hall, Madrid.

13. San Segundo, Manuel, Rosa (2002). "El conocimiento como nuevo paradigma en la actual era del conocimiento. Madrid". CD. Congreso Info 2002
14. Hanse, Nohia. "What's your estrategig for managing Knowledge". Harvar Business. Review mar-abr 1999. citado por Cornella A. "Dos Estrategias básicas en la Gestión del Conocimiento"
15. Ibidem referencia 11
16. Marrero I. Ponjúan G. (2004). "La Gestión de Información y la Gestión del Conocimiento del siglo XXI, puntos en contacto, analogías y divergencias". Tesis de Diploma. Facultad de Comunicación Social y Ciencias de la Información. Universidad de La Habana. Cuba.
17. Market Economy Research Institute –MERI (2011) "Linking with the New Era of Development: CEPLAN of Perú and the Integrated Information System". Ministry of Strategy and Finance, The Republic of Korea.
18. M.Sc. Iván E. Salvador (2012). Tesis Doctoral: "Modelo de Gestión del Conocimiento para promover el desarrollo académico".
19. José Luis Molina, Montserrat Marsal Serra (2001). "La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones" LibrosEnRed.
20. Roberto García López, Mauricio Garcí Moreno, La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos de América latina y el Caribe. BID 2010