

GUIA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA

BOGOTA, FEBRERO 2012

TABLA DE CONTENIDO

1. Conocimiento	4
1.1 Tipos de conocimiento.....	4
1.2 Compartir el conocimiento	8
2. Gestión del conocimiento	10
2.1 Beneficios de la Gestión del conocimiento.....	13
2.2 Barreras de la Gestión del conocimiento Kant, R and Singh, M. D.(2008).	13
2.3 Aprendizaje Organizacional.....	15
2.4 Modelos de la Gestión del conocimiento	18
2.4.1 Modelo de Nonaka y Takeuchi	18
2.4.2 Modelo Skandia de Capital Intelectual de la Gestión del Conocimiento. (Haslinda, A, Sarinah, A (2009)).....	20
2.4.3 Modelo de Gestión del conocimiento de Demerest. (Haslinda, A, Sarinah, A (2009))	20
2.4.4 Modelo de Gestión de Conocimiento de Frid. (Haslinda, A, Sarinah, A (2009)).....	21
2.4.5 Modelo Justo a tiempo en la gestión del conocimiento. (De Hoog, Robert (2004)).....	23
2.4.6 Modelo de Holsapple-Joshi. (De Hoog, Robert (2004))	24
2.4.7 El modelo CIBIT. (De Hoog, Robert (2004)).....	28
2.4.8 Modelo de Wiig et al. (De Hoog, Robert (2004))	29
2.5 Criterio de selección para modelos y actividades para la gestión de conocimiento	31
3. La gestión del conocimiento en el Sector Público	31
3.1 Marco Genérico para la Gestión de Conocimiento en el sector público. (Cong, Xiaoming, Pandya Kaushik V. (2003))	34
Referencias Bibliográficas	38

 <p>Libertad y Orden</p>	<p>AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA</p> <p>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</p>	<p>Código: Gi-12</p>
	<p>GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO</p>	<p>Versión: 1.0</p>
	<p>Proceso asociado: Planeación</p>	<p>Fecha: 09/03/2012</p>

INTRODUCCION

Las recientes investigaciones han identificado que en el ambiente de los negocios las organizaciones en general se enfrentan con nuevos retos todos los días, debido al dinamismo de los mercados cambiantes y de los avances tecnológicos.

Para poder abarcar y estar presente dentro de ese ambiente dinámico las organizaciones deben mostrar flexibilidad y fortalecer su aprendizaje por medio del conocimiento; esto indica que este último se está volviendo en un conductor esencial y un factor clave en la creación de valor.

El conocimiento es manejado y difundido en las organizaciones a través de la Gestión del Conocimiento cuyo objetivo es crear valor en las organizaciones, por medio del desarrollo de nuevas oportunidades, generando ventajas competitivas y mejorando el rendimiento de la misma.

Así mismo se pretende transformar las compañías de organizaciones con gente inteligente a organizaciones inteligentes.

Debido a la importancia que el conocimiento presenta dentro de las organizaciones, esta guía presenta una introducción a lo que es el conocimiento, los tipos de conocimiento, una descripción de lo que es la Gestión del Conocimiento con sus beneficios y barreras. Además se describen algunos modelos de la Gestión del Conocimiento aplicados a organizaciones y finalmente se muestran como la Gestión del Conocimiento puede ser aplicada en el sector público.

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

1. Conocimiento

Los términos de información y datos se malinterpretan muchas veces con los de conocimiento, por lo tanto es indispensable conocer sus diferencias para poder tener una interpretación clara.

Los datos son la representación de los hechos, para que estos tengan sentido se deben poner en un contexto para lograr obtener información y así tomar decisiones. Así mismo, el conocimiento es percibido como una información con mucho significado, es por esto que este está definido por la interpretación, por lo tanto el conocimiento no son datos ni información, sino el entendimiento de los mismos.

El conocimiento es obtenido por medio de experiencias, razonamientos, intuiciones y del mismo aprendizaje. Las personas aumentan su conocimiento cuando comparten con otros, y cuando este es combinado con el conocimiento de otros para crear uno nuevo.

Es muy importante anotar que el conocimiento es considerado como un activo intangible que agrega valor competitivo a las organizaciones.

1.1 Tipos de conocimiento

Existen tres grandes grupos de conocimiento, el psicológico, el verbalizado y el titular, los cuales son descritos a continuación:

Conocimiento psicológico: está conformado por dos clases, el declarativo y el procesal.

- El declarativo es el conocimiento de objetos y hechos; como es el conocer modelos de carros, políticas actuales entre otros.
- El conocimiento de procedimiento está relacionado con el proceso cognitivo y las acciones que se realizan, es decir es aquel donde se conoce como están hechas las cosas. Por ejemplo abrir una cuenta de banco, manejar un carro; aunque se deben seguir los mismo procesos estos pueden cambiar de acuerdo al banco o al carro que se decida utilizar.

 Universidad y Orden	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

Conocimiento Verbalizado o verbalización del conocimiento: Dentro de este tipo de conocimiento se encuentra el explícito y el implícito.

- El conocimiento explícito es aquel que está respaldado por hechos y que esta formulado en formatos específicos, como son el proceso de hacer pan, el procedimiento de contabilidad dentro de una organización, manuales, dibujos, programás de computador etc.

El conocimiento explícito puede ser categorizado en estructurado o no estructurado. El conocimiento estructurado está considerado como los datos o información que organizados de tal forma que puedan ser utilizados en el futuro; estos incluyen documentos, base de datos, hojas de Excel entre otras.

El conocimiento no estructurado contiene información cuyo contenido no puede ser utilizado más adelante, esto son e-mails, imágenes, cursos de entrenamiento.

- El conocimiento implícito o tácito es aquel que es interno a la persona, está definido alrededor del contexto en el cual la persona ha obtenido ese conocimiento y es difícil de externalizar o escribir.

Este conocimiento tácito es el más valorado puesto que es único a cada persona y es el resultado de sus ideas, experiencias y lugares visitados entre otros. Generalmente requiere mucho contacto entre las personas para formar e incrementar la confianza requerida para poder compartirlo.

Ejemplo de esto es la técnica propia que tiene un panadero para hacer su pan, la intuición de cada persona.

Conocimiento del titular: cuando se habla de titular se refiere al conocimiento que cada individuo tiene o al conocimiento colectivo. El conocimiento individual es el que tiene cada persona y es obtenido por medio de las experiencias diarias. El conocimiento colectivo es aquel que es compartido por una organización, comunidad, y es relevante a un ambiente específico.

Creación del conocimiento individual y/o Aprendizaje Individual: La creación del conocimiento individual ocurre cuando cada individuo forma su propio

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

conocimiento de una fuente de datos que está disponible para diferentes individuos. Ese conocimiento existe y esta presente en la cabeza de cada individuo (Haslinda, A., Sarinah, A.(2009))

Para la creación del conocimiento individual existe el modelo Argys (1992) o el modelo de la escalera. Penman Jim (2010/2011).

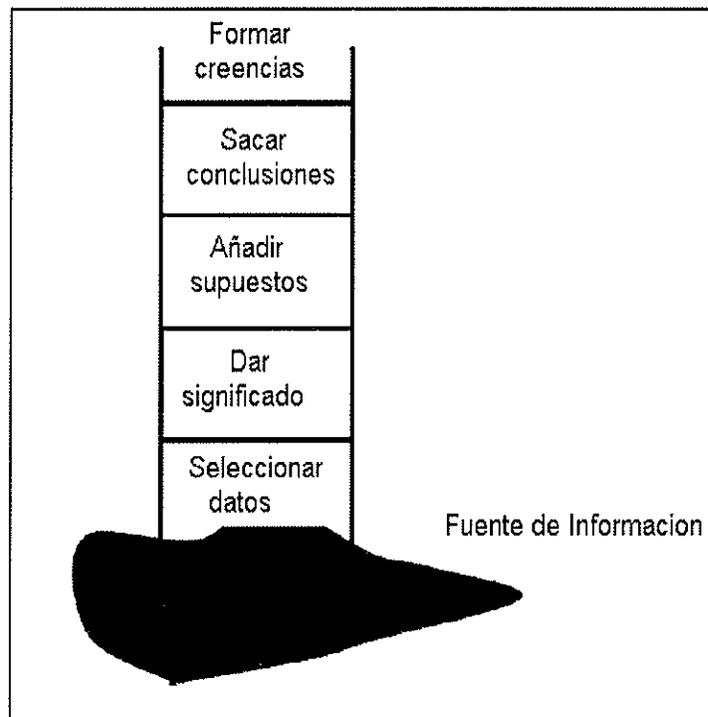


Figura 1. La escalera de la Inferencia

De acuerdo a la escalera anterior existen diferentes niveles de la misma:

- Fuente de información o datos: esto incluye desde lo que cada persona percibe en diferentes situaciones o escenarios hasta lo que cada persona entiende después de leer un libro.
- Seleccionar datos: cada individuo va a seleccionar la información que considere relevante o más importante para ellos o que sea acorde a los

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

intereses personales; por lo general cada individuo escoge una información diferente a la de sus compañeros o colegas.

- Dar significado y añadir supuestos: el siguiente paso es dar significado a la información que se ha seleccionado, generalmente esta etapa viene acompañada de los supuestos que los individuos utilizan para poder dar ese significado. Estos supuestos son dados de acuerdo al punto de vista de cada individuo, por ejemplo pueden ser basados en la forma como cada uno ve y entiende las políticas dentro de la organización.
- Sacar conclusiones y creencias: basados en los significados y supuestos anteriores, cada individuo forma sus propias conclusiones que después se refuerza con más información de la fuente de datos y se van a formar las creencias.

Es interesante mencionar que por lo general la gente saca información de la fuente de datos para reforzar las creencias que ya tienen, en vez de mirar más ampliamente y obtener información que desafíe sus supuestos.

En conclusión las personas obtienen información de los diferentes ambientes que los rodean, analizan las situaciones, y se inician procesos de conocimiento que finaliza con actualizaciones, cambios o adiciones en la memoria, formando así un ciclo continuo para el aprendizaje individual

- Conocimiento colectivo o Conocimiento organizacional: La combinación del conocimiento individual da como resultado el conocimiento colectivo y si este se agrupa dentro de una organización, entonces se genera el conocimiento organizacional. El conocimiento colectivo existe en las acciones colectivas de los grupos y organizaciones (Haslinda, A., Sarinah, A.(2009))

Las organizaciones tienen como desafío el de aplicar el conocimiento individual en el colectivo y así poder generar mejores resultados. Para lograr esto se debe tener una plataforma adecuada donde ocurre la interacción apropiada entre los miembros de la organización y así compartir el conocimiento individual convirtiéndolo en un activo para la organización.

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

Al haber modificación de conocimiento y creación de nuevos se produce un aprendizaje que puede estar dado por medio de proyectos, tareas, procesos y procedimientos.

Es importante anotar que el conocimiento organizacional no es valorado adecuadamente y en la mayoría de veces se pierde cuando los empleados se van de la organización.

1.2 Compartir el conocimiento

Compartir el conocimiento o el intercambio del mismo hace referencia a la distribución y diseminación del conocimiento como tal.

El conocimiento como se ha descrito es un activo importante dentro de las organizaciones, que se ha convertido en una herramienta prioritaria para la generación de estrategias dentro de las organizaciones. Compartir el conocimiento es ayuda al aprendizaje continuo e innovación generando así una ventaja competitiva.

Alavi (2000) sugiere que una de las principales razones para enfocarse en el intercambio de conocimiento es que la creación de conocimiento como tal no genera un valor adicional dentro de la organización. Por lo tanto, las compañías tiene que crear valor a partir del uso de ese conocimiento, y este puede ser utilizado únicamente si es compartido satisfactoriamente, por lo tanto las organizaciones deben desarrollar procesos efectivos de transferencia de conocimiento para obtener resultados.

El compartir el conocimiento ocurre cuando este es difundido desde una entidad o individuo a otro. Esto se puede dar por medio de procesos de entrenamiento, enseñanza o aprendizaje.

Las actitudes y el comportamiento de los empleados son considerados como uno de los elementos que pueden tener efecto en la creación y la transferencia de conocimiento dentro de la organización. Es importante tener en cuenta y preguntarse que tan listos están los empleados en compartir sus conocimientos y que tan fácil ellos pueden superar la resistencia al cambio.

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

Las organizaciones deberían tener la cultura de compartir el conocimiento, para convertirlo en un proceso diario, en vez de ser un proceso que ha sido impuesto. Por lo tanto se debe ver como parte fundamental de las actividades diarias de los empleados dentro de las organizaciones.

1.3 Transferir el conocimiento

La transferencia del conocimiento es la transmisión del conocimiento de un lugar, persona o de aquel que lo posea a otra; esto inicia que hay dos partes involucradas una fuente y un destinatario. (Syed-Ikhsan Sharifuddin S.O, Rowland Fytton(2004))

Esta transferencia garantiza que la información adecuada es entregada a la persona adecuada justo a tiempo, para poder tomar decisiones adecuadamente.

Como se menciona anteriormente el conocimiento es un activo tangible que no se deprecia con su uso, por el contrario se deprecia cuando no se utiliza, lo que significa que el conocimiento va a seguir creciendo cuando una persona lo comparte, y así cuando alguien transfiere su conocimiento esto no se pierde, como se tiende a pensar por mucha gente.

Es importante anotar que para que haya transferencia de conocimiento se debe tener voluntad por parte de los individuos para compartirlo y que lo vean como un beneficio mutuo, debido a que si no se comparte es imposible que este se transfiera.

De acuerdo a Syed-Ikhsan Sharifuddin S.O, Rowland Fytton (2004) la transferencia del conocimiento requiere de dos acciones las cuales son: transmisión donde se manda o se presenta el conocimiento a un receptor y la absorción por parte del receptor. Adicionalmente es importante anotar que estas dos acciones no tienen ningún valor si esto no lleva a que haya un cambio o se desarrolle una nueva idea que lleve a un nuevo comportamiento o acción.

Las organizaciones deben identificar donde se encuentra el conocimiento tácito y el explícito, en el momento que desarrollen y estructuren sus estrategias,

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

esto con el fin de asegurar que el conocimiento es creado y transferido a las partes adecuadas. Sin embargo es claro anotar nuevamente que el conocimiento tácito es difícil de transferir.

La comunicación es otro tema bien importante dentro de la transferencia del conocimiento. Si la organización apoya las cadenas o redes de comunicación que operan libremente, donde los proveedores del conocimiento y los que van a adquirirlo pueden tener acceso a la información y al conocimiento de manera fácil y rápida, se va a promover la creación de conocimiento y la transferencia del mismo dentro de la organización

2. Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento se puede definir como el manejo de un grupo, comunidad u organización con un énfasis especial en conocimiento. La gestión del conocimiento apoya la creación, la transferencia y la aplicación de conocimiento individual y/o colectivo como parte de un proceso diario en una organización con el objetivo de crear valor para la misma.

La gestión del conocimiento requiere un entendimiento de la estrategia de la organización donde va a ser desarrollado, del contenido y el tipo del mismo. Así mismo se debe conocer la tecnología que va a soportar la arquitectura del conocimiento dentro la organización

Una organización inteligente sabe que tipo de conocimiento quiere tener, tiene empleados que poseen este conocimiento, y usan tecnología en forma adecuada para servir como soporte a los trabajadores con el conocimiento. (De Hoog, Robert (2004))

Los diversos estudios han identificado que la gestión del conocimiento está basado en los siguientes procesos: identificar, crear, desarrollar, compartir, transformar, retener, renovar, difundir y aplicar el conocimiento.

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

Es importante anotar que la principal fuente de conocimiento es la gente y que se desarrolla a través del aprendizaje que se considera como una actividad en marcha.

Una efectiva forma de gestión del conocimiento permite que el conocimiento sea transformado, de ser del capital humano a convertirse en un activo empresarial. Para poder alcanzar esto se requiere:

- Compromiso claro por parte de todos los miembros de la organización, grupo o comunidad.
- Una correcta difusión del conocimiento dentro de la misma organización, grupo o comunidades.
- Una exitosa incorporación de procesos, sistemas, productos y servicios, para que el conocimiento sea institucionalizado en la organización y retenido dentro de la misma

Como se ha descrito anteriormente, la gestión del conocimiento es considerada como un sistema integrado con un enfoque para la identificación, manejo y divulgación de la información y conocimiento que un organización, grupo o comunidad poseen; la cual incluyen políticas, procedimientos, bases de datos, archivos como también experiencias no documentadas y también experiencias pasadas que han sido retenidas por los individuos y grupos dentro de la organización.

Es por esto que se debe considerar la gestión de conocimiento como aquel proceso dentro de la organización por medio del cual se hacen mejoras y desarrollos.

Para que haya una gestión de conocimiento exitosa, es necesario identificar que existe un aprendizaje individual por parte de cada miembro de la organización, hay un conocimiento colectivo o de la organización y que estos dos elementos conllevan a que se genere una organización que aprende.

La tecnología también juega un papel muy importante para poder implementar con éxito un adecuado programa y/o estrategia para la gestión de conocimiento. La tecnología es considerada como un facilitador de la gestión

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

de conocimiento, ya que es considerado como la forma más efectiva de capturar, almacenar, transformar y diseminar el conocimiento.

La capacitación y el entrenamiento interno o externo dado a los empleados es otro criterio fundamental en la gestión del conocimiento. Syed-Ikhsan Sharifuddin S.O, Rowland Fytton (2004) establecen que el conocimiento obtenido por los empleados a través de capacitaciones puede permitirles transferir el conocimiento a las rutinas de sus trabajos, que por ende ayuda a que se transfiera a los procesos de la organización y a la rutina organizacional como tal.

A los empleados se les debe dar constante entrenamiento y capacitación para mejorar su conocimiento y sus capacidades, permitiendo así desempeñar su trabajo de manera más óptima, logrando que la organización pueda llegar a tener mejores resultados y a ser más competitiva.

Uno de los mayores componentes para el suceso en la implementación de la gestión del conocimiento es el de crear conciencia sobre la importancia de este, no solo a nivel gerencial y de directivos sino a todos los empleados de la organización.

Aquellas organizaciones que utilizan la gestión del conocimiento sin el consentimiento y el conocimiento de cómo hacerlo no van a obtener los beneficios que se deberían.

La gestión del conocimiento esta basado en la idea que el recurso de más valor dentro de una organización es el conocimiento de la gente. La gestión reconoce que hoy en día todos los trabajadores deben conocer su trabajo, por lo tanto los empleados son trabajadores del conocimiento hasta cierto punto, lo que significa que el trabajo muchas veces depende más del conocimiento que se tenga que en las habilidades manuales que muchas veces la persona pueda llegar a tener. Riege, Andreas and Lindsay Nicholas. (2006)

Por lo tanto el crear, compartir y utilizar el conocimiento son unas de las actividades más importantes de toda persona dentro de la organización.

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

2.1 Beneficios de la Gestión del conocimiento

A nivel organizacional la gestión del conocimiento provee dos grandes beneficios: mejorar el desempeño de la organización a través de eficiencia, productividad, calidad e innovación; y poder alcanzar altos índices de productividad al tener un mayor acceso al conocimiento de los empleados. Esto hace que las organizaciones tomen mejores decisiones, mejoren los procesos y reduzcan hacer trabajos innecesarios.

Algunos de los beneficios de la gestión del conocimiento se han venido describiendo a lo largo de este documento, por lo tanto a continuación se sintetizan los principales:

- Generar transparencia en las prácticas y procesos de la organización
- Identificar potenciales de conocimiento y las fallas que se tengan con este
- Aumentar la motivación de los empleados
- Aumentar la competitividad de la organización
- Garantizar seguridad de la organización en el largo plazo.

2.2 Barreras de la Gestión del conocimiento Kant, R and Singh, M. D.(2008)

Las barreras de la gestión del conocimiento son aquellos factores que afectan negativamente la exitosa implementación de este dentro de las organizaciones. Estas barreras pueden ser de influencia interna (estructura y cultura organizacional) o externa (no se pueden controlar ni manejar dentro de la organización).

Cabe anotar que dentro de las barreras internas de una organización se encuentran las organizacionales como la falta de liderazgo, de una estructura organizacional y de procesos. También se encuentran las barreras individuales las cuales son la falta de tiempo para compartir el conocimiento, la falta

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

seguridad laboral, falta de conocimiento de los beneficios de la gestión de conocimiento.

Están las barreras tecnológicas como son la falta de integración de los sistemas de información, las expectativas poco realistas de los empleados y la falta de entrenamiento entre otras.

Las barreras que más se presentan en la gestión del conocimiento son:

1. Falta de compromiso por parte de directivos: es una de las barreras más críticas si se pretende implementar la gestión de conocimiento en una organización, especialmente en la creación y en el compartir del conocimiento. Los directivos tienen que tener una visión clara sobre el tipo de conocimiento que se debe desarrollar y manejar dentro de la organización.
2. Falta de infraestructura tecnológica: existen variedad de tecnología como son las bases de datos de conocimiento, portales, workflows, cuyo fin es el de servir de soporte a las actividades de la gestión del conocimiento. Es por esto que la selección de la correcta tecnología mejora el desempeño de la organización.
3. Falta de metodología: la metodología define cada una de las actividades que van a ser desarrolladas durante la implementación de la gestión del conocimiento
4. Falta de estructura organizacional: la estructura organizacional va en paralelo a la estrategia de la entidad u organización, por lo tanto esta estructura debe de servir de soporte a la transferencia de conocimiento y debe contribuir hacia la creación y re-utilización del conocimiento para la implementación exitosa de la gestión del conocimiento. La falta de esta estructura puede llevar a que las actividades para la implementación de la gestión del conocimiento no se den.
5. Falta de cultura organizacional: la cultura organizacional define las creencias, los valores y las costumbres sociales que determinan la forma como los individuos se comportan y trabajan dentro de la organización.

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

Así mismo la cultura considera varios aspectos sobre todo la colaboración entre individuos y la confianza. Este último es uno de los factores que va a determinar el grado y la forma como los individuos van a compartir el conocimiento

6. Falta de motivación y recompensas: los empleados de una organización comparten sus conocimientos de manera más fácil cuando están motivados. La recompensa por compartirlo puede ser un incentivo para los empleados y así mismo una motivación para los mismos.
7. Jubilación de personal: las organizaciones se deben enfocar en la retención y la transferencia de conocimiento a los procesos de negocio de la organización. Estas deben estar en alerta para proteger el intelecto del capital humano en el momento que se presente una jubilación.
8. Falta de pertenencia de los problemas: los empleados no están listos para tomar responsabilidades por trabajos que no han sido asignados.
9. Deserción de personal: la pérdida de personal por medio de la renuncia es un escape grande de conocimiento que se da en las compañías u organizaciones. Por lo tanto las organizaciones deben trabajar fuertemente en evitar que la rotación del personal sea tan alta.

2.3 Aprendizaje Organizacional

La habilidad que tienen las organizaciones para expandir o cambiar su conocimiento a través de la creación de conocimiento y de la inclusión de fuentes de conocimiento externo indican la capacidad de innovación y reacción ante situaciones. Es por esto que se considera que una organización que aprende es capaz de cambiar su conocimiento a través de las percepciones que se tengan del ambiente y la adopción de la información correcta, documentación y del proceso de la comunicación de la misma

Una de las ventajas competitivas de las organizaciones o empresas es el conocimiento que estas poseen. Sin embargo para poder desarrollar

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

conocimiento las organizaciones tienen que aprender y por lo tanto generar estrategias y metodologías que los ayuden a aprender.

Las organizaciones que aprenden poseen el ambiente necesario para estimular que los individuos aprendan y desarrollen su potencial al máximo. Así mismo incluyen en esta cultura de aprendizaje a sus clientes, proveedores y todos su stakeholders en general.

Consideran que la estrategia del desarrollo de los recursos humanos es central a la política del negocio y también consideran que es un proceso continuo de la transformación organizacional. Penman Jim (2010/2011).

Lo anterior indica que a medida que los individuos aprenden la organización va a aprender también.

Las organizaciones que aprenden poseen 5 características principales (Peter Senge (1990)):

1. **Sistemas de Pensamiento:** a través de estos se encuentran las conexiones entre los diferentes procesos. Para organizaciones que trabajan con proyectos, estos sistemas se refieren a las conexiones dentro de un proyecto específico, la estrategia organizacional y los diferentes stakeholders.
2. **Dominio personal:** esto hace referencia al desarrollo continuo que deben tener los individuos que forman la organización, puede darse por medio de capacitaciones.
3. **Modelos mentales:** son la base sobre la cual la organización forma su conocimiento, para esto se han planteado a través del tiempo dos modelos para el aprendizaje, el modelo de Kolbs y el de doble circuito.

El primer modelo se muestra a continuación

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

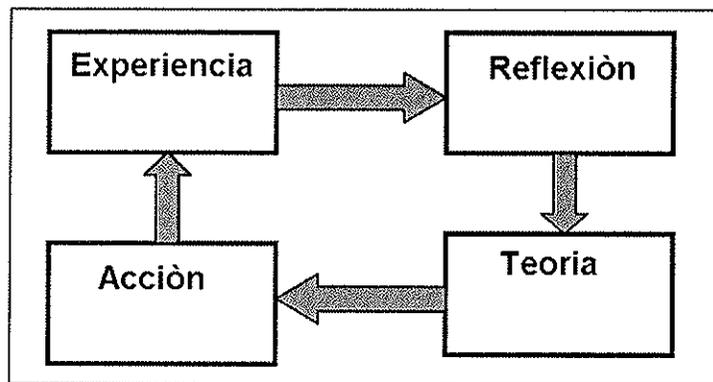


Figura 2. Ciclo de aprendizaje de Kolb

El modelo de doble circuito se muestra en la siguiente figura

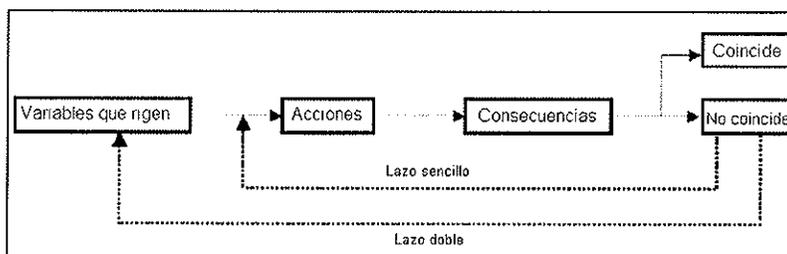


Figura 3. Modelo de Aprendizaje de doble circuito

4. **Visión compartida:** esto es de vital importancia para organizaciones que aprenden puesto que sin tener una visión compartida no pueden transferir el conocimiento dentro de la organización y por lo tanto el aprendizaje no podrá ocurrir.

5. **Aprendizaje en equipo:** transferir conocimiento y aprender dentro de un grupo de personas lleva tiempo para que suceda. Una de la estrategias más comunes para que esto suceda es por medio de reuniones o workshops

En conclusión se puede decir que la gestión del conocimiento a nivel individual genera oportunidades a los empleados de desarrollar habilidades y experiencias por medio del trabajo en equipo y el poder compartir el mismo

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

conocimiento de sus colegas y aprender de estos; logrando así mejorar el desempeño personal y un mejor desarrollo profesional

2.4 Modelos de la Gestión del conocimiento

2.4.1 Modelo de Nonaka y Takeuchi. (Penman Jim (2010/2011))

El modelo de Nonaka y Takeuchi parte de la base que el conocimiento consiste en elementos tácitos y explícitos, los cuales fueron definidos anteriormente

El tipo de conocimiento puede ser creado y convertido por medio del proceso continuo conocido como conocimiento espiral que parte de cuatro procesos como se muestra a continuación:

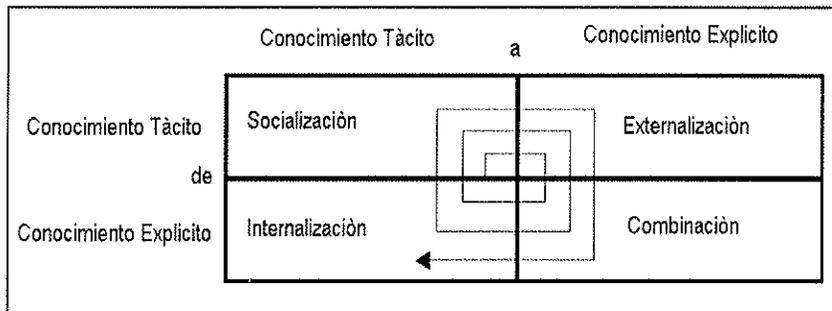


Figura 3. Modelo de Nanaka

1. Socialización – Transferir conocimiento tácito en tácito

La transferencia de conocimiento tácito de una persona a otra se hace generalmente basado en experiencias compartidas. Un ejemplo de esto es cuando una persona aprende como hacer una tarea o función a partir de la experiencia compartida de otra persona, por medio de la observación una persona puede aprender a desempeñar ciertas funciones que no necesariamente están escritas en el manual de funciones

2. Internalización - transferir conocimiento tácito en explícito

Una de las maneras más comunes de transferir el conocimiento tácito en explícito es a través de la documentación. Una de las formas más fáciles de

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

escribir este conocimiento es por medio de metáforas o analogías, puesto que es una forma en que los individuos puedan entender el conocimiento que se está transmitiendo.

3. Combinación - transferir conocimiento explícito en explícito

La combinación es el proceso donde el nuevo conocimiento explícito es creado a través de combinación de otro conocimiento explícito. Un ejemplo de esto se ve cuando se toman notas en una clase donde se recopila conocimiento que viene de diferentes fuentes y va a crear un nuevo conocimiento.

4. Internalización – transferir conocimiento explícito en tácito

Es el proceso mediante el cual el individuo internaliza el conocimiento explícito, por ejemplo al leer un manual o libro se toman ideas o información y se convierten en conocimiento propio el cual es el tácito

La creación de conocimiento dentro de una organización se da como resultado de la interacción de los tipos de conocimiento transferidos. Esto se puede ver en la figura 3, donde normalmente la primera etapa es la socialización cuyo resultado es el desarrollo de un entendimiento compartido donde el contexto es transferido entre individuos. A su vez esto forma la base del proceso de externalización ya que permite que los individuos se comuniquen y compartan ese contexto.

Una vez la información ha sido externalizada puede ser combinada con otra información para desarrollar un conocimiento explícito nuevo, normalmente en reportes o manuales, que a su vez pueden ser internalizados por los individuos basados en sus propios supuestos. Después este nuevo conocimiento puede ser socializado con otros lo que da inicio nuevamente al proceso de creación de conocimiento.

Lo anterior significa que el proceso de conocimiento dentro de la organización empieza en un nivel individual y se va moviendo hacia un nivel de grupo o colectivo y eventualmente llega al nivel de toda la organización.

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

2.4.2 Modelo Skandia de Capital Intelectual de la Gestión del Conocimiento. (Haslinda, A, Sarinah, A (2009))

El modelo Skandia de Capital Intelectual fue desarrollado como un acercamiento a la medida del capital intelectual, puesto que no ve la gestión de conocimiento solo como una transferencia de conocimiento tácito y explícito sino también como una capital intelectual.

El modelo se enfoca en la importancia de la equidad y la innovación en manejo de los flujos de conocimiento interno y externo a través de las redes de contactos de los implicados.

Este modelo se muestra en la figura 4 como se muestra a continuación.

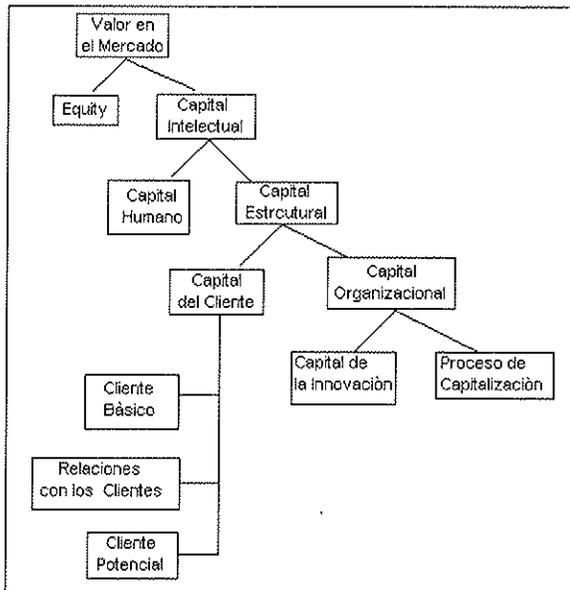


Figura 4. Modelo de Skandia

2.4.3 Modelo de Gestión del conocimiento de Demerest. (Haslinda, A, Sarinah, A (2009))

El modelo de Demerest hace énfasis en la construcción del conocimiento dentro de la organización, la cual no es limitada a entradas científicas si no por

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

el contrario se incluye la construcción social del conocimiento. Esto quiere decir que el conocimiento es construido a través de procesos de interacción social en vez de programas explícitos.

Este modelo se puede ver en la figura 5

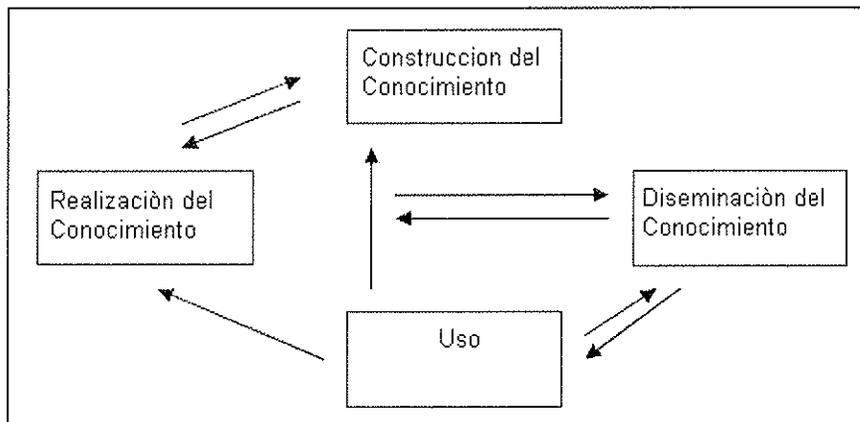


Figura 5. Modelo de Demerest

Como se puede ver en la figura anterior, el modelo de Demerest es un proceso de diseminación del conocimiento a través de la organización y sus alrededores. Al final el conocimiento es de uso económico con respecto a las entradas de la organización.

2.4.4 Modelo de Gestión de Conocimiento de Frid. (Haslinda, A, Sarinah, A (2009))

La implementación de la gestión de conocimiento esta dividida en cinco niveles de madurez, los cuales son conocimiento caótico, conciencia del conocimiento, enfoque del conocimiento, manejo del conocimiento y centrar el conocimiento, esto se puede ver en la figura 6

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

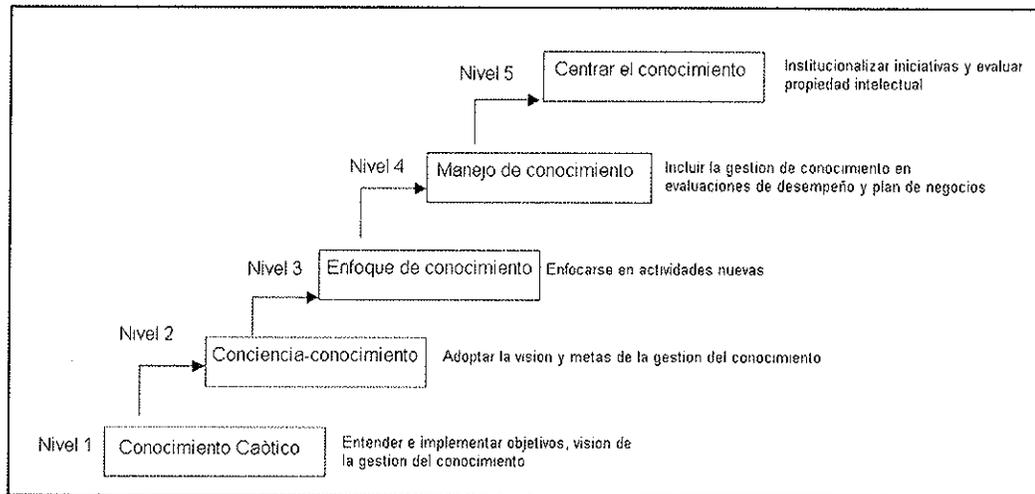


Figura 6. Modelo de Frid

1. Conocimiento caótico: en este nivel la organización esta en un periodo de entendimiento de la visión y objetivos de la gestión del conocimiento. En este momento la organización se debe enfocar en la adaptación de las metas de la gestión del conocimiento.
2. Conciencia del conocimiento: en este nivel la organización se debe enfocar en desarrollar mapas de gestión del conocimiento.
3. Enfoque del conocimiento: en este nivel la organización debe estar en la capacidad de proporcionar la infraestructura y el entrenamiento necesario para la gestión del conocimiento, apoyar a la socialización, monitorear y reportar los índices de manejo e incluir la gestión de conocimiento en el presupuesto.
4. Manejo del conocimiento: en este nivel se debe haber una adaptación de las actividades sugeridas en los niveles anteriores, y la gestión de conocimiento debe tener una evaluación de su desempeño.
5. Centrar el conocimiento: aca se debe hacer una institucionalización de las iniciativas y una evaluación de los activos intelectuales. Todas las actividades generadas dentro de la gestión del conocimiento deben tener el mismo énfasis e importancia en este nivel.

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

2.4.5 Modelo Justo a tiempo en la gestión del conocimiento. (De Hoog, Robert (2004))

Se requiere identificar una serie de actividades para la gestión del conocimiento

1. Determinar la demanda de conocimiento
 - 1.1.1 Establecer la demanda actual del conocimiento dentro de la organización
 - 1.1.2 Determinar la demanda a futuro del conocimiento
 - 1.1.3 Determinar cual demanda de conocimiento viene de fuente externa a la organización
 - 1.1.4 Evaluar la necesidad de reaccionar a estas demandas
2. Determinar los proveedores o fuente de conocimiento dentro de la organización
 - 2.1.1 Determinar cual conocimiento esta disponible dentro de la organización
 - 2.1.2 Determinar la ubicación del conocimiento dentro de la organización
 - 2.1.3 Investigar el conocimiento que no esta disponible dentro de la organización
3. Tomar la oferta y demanda y ubicarlas bajo el contexto de justo a tiempo
 - 3.1.1 Definir instrumentos para la transformacion del conocimiento
 - 3.1.2 Determinar los costos asociados a los instrumentos de transformación
 - 3.1.3 Identificar si el tiempo requerido para efectuar la transformación encaja dentro del tiempo disponible para satisfacer la demanda.
 - 3.1.4 Decidir si esto se hace dentro de la organización o se busca un outsourcing

Además existen ciertas características para describir la demanda:

- Tiempo: el conocimiento debe darse dentro de un determinado tiempo
- Tipo: la demanda es para un producto, persona, servicio

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

- Nivel: orientado a un individuo, grupo u organización
- Cantidad
- Calidad

A continuación la figura 7 muestra el modelo de Justo a tiempo

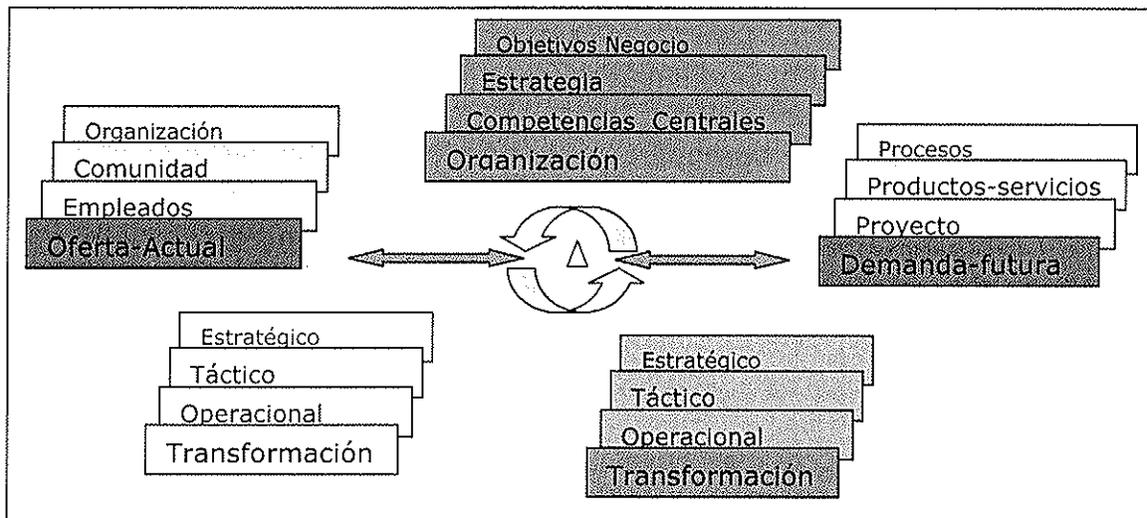


Figura 7. Modelo Justo a tiempo

2.4.6 Modelo de Holsapple-Joshi. (De Hoog, Robert (2004))

Este modelo está basado en una investigación empírica cuyo fin es aclarar los conceptos principales que establecen el concepto de gestión de conocimiento.

Como punto de partida esta lo que Holsapple-Joshi llama un episodio de gestión de conocimiento, donde una serie de actividades son ejecutadas por precesores con el objetivo de encontrar alguna necesidad de conocimiento. La figura 8 es la representación de un episodio de la gestión de conocimiento

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

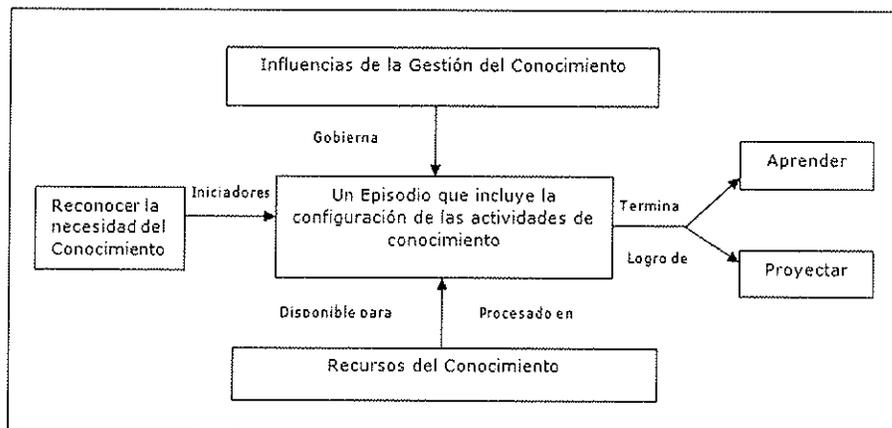


Figura 8. Episodio de conocimiento

Un episodio consiste en una configuración de lo que se conoce como actividades de manipulación de conocimiento, lo cual se considera como una habilidad para manejar los recursos del conocimiento.

A continuación se muestra en la figura 9 un modelo general de las actividades de manipulación del conocimiento que hacen parte de un episodio.

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

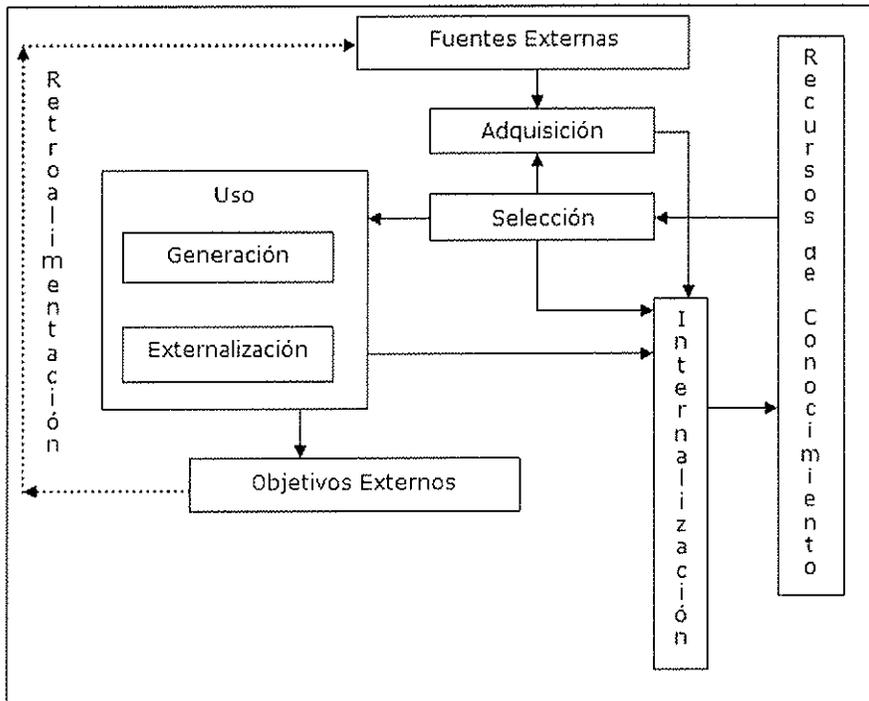


Figura 9. Modelo de Holsapple-Joshi

1. **Adquisición de conocimientos:** se identifica el conocimiento de un ambiente y se transforma en una representación que pueda ser internalizada o usada. Para lograr esto se requiere que hayan los siguientes pasos:

- **Identificación:** ubicar, acceder o filtrar el conocimiento de una fuente externa.
- **Capturar:** extraer, recolectar o recopiar conocimientos que se crean vayan a ser útiles
- **Organizar el conocimiento capturado:** ordenar, redefinir, interpretar o transformar el conocimiento capturado en alguna forma de representación que pueda ser entendible y procesable por otra actividad de manipulación del conocimiento.

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

- Transferir el conocimiento ordenado: identificación del canal de comunicación y selección, programación y envío del mismo

2. Selección del conocimiento: se pretende identificar el conocimiento necesario dentro de una organización en las fuentes de conocimiento existentes, y proveer una representación apropiada a la actividad que lo requiera. Se llevan a cabo los mismos pasos que en la adquisición de conocimiento, pero donde el dominio es dentro de la organización.

3. Internalización del conocimiento: se debe incorporar o hacer que el conocimiento sea parte de la organización. Para esto se requieren diversos pasos:

Evaluar y valorar: determinar la idoneidad del conocimiento

Focalización: identificar las fuentes de conocimiento que van a ser impactadas por la producción de conocimiento, es decir por la internalización del mismo.

Estructuración: representar el conocimiento en la forma adecuada de acuerdo a su foco de acción.

Entrega: fuentes de recursos modificados, actualizaciones, almacenamiento, distribución y compartir el conocimiento, también se debe identificar el canal de comunicación.

4. Utilización del conocimiento: este está dado en generación de conocimiento y externalización del mismo.

La generación de conocimiento significa que se va a producir conocimiento al procesar conocimiento existente, para esto se requieren los siguientes pasos:

- Monitorear las fuentes de conocimiento en la organización y del ambiente externo por medio de la selección y adquisición de actividades necesarias.
- Evaluar el conocimiento seleccionado en términos de utilidad y validez
- Producir conocimiento de una base existente; esto puede incluir el crear, sintetizar, analizar y construir conocimiento

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA	Código: Gi-12
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

Transferir el conocimiento producido para externalización o internalización del mismo, incluyendo canales de identificación, programación.

La externalización de conocimiento va a tomar el conocimiento existente y va a producir salidas externas para ser liberadas dentro del ambiente. Para esto se requieren determinados pasos:

- Identificar la salida donde se identifica que necesita ser producido
- Producir
- Transferir

2.4.7 El modelo CIBIT. (De Hoog, Robert (2004))

El modelo CIBIT consiste en tres fases principales que son enfocar, organizar y realizar, además de una tarea constante como es la comunicación. Este modelo se muestra a continuación en la tabla 1

Fase	Comunicación – aprender a comunicar las iniciativas de gestión del conocimiento					
	Enfocar			Organizar		Realizar
Preguntas	¿Qué queremos que sea?	¿Qué funciones queremos mejorar?	¿En cuáles áreas de conocimiento nos debemos enfocar?	¿Cómo mejorar el conocimiento y la infraestructura de aprendizaje?	¿Cómo lo vamos a lograr?	Realizarlo y monitorearlo
Debe conocer que....	GC debe estar alineado con la estrategia del negocio. GC conocimiento debe respaldar las ambiciones de la agenda estratégica	Conectar las iniciativas de GC con las herramientas para medir el desempeño GC debe enfocarse en mejorar el desempeño	Las acciones de GC deben estar enfocadas Las acciones de GC deben estar alineadas con la dinámica de las áreas del conocimiento	Mejorar el desempeño personal por medio de buenas prácticas, tales como compartir, memoria corporativa, y otras herramientas para el aprendizaje organizacional	Comunicar todos los problemas relevantes en el plan de acciones, que incluyan a la gente involucrada y aspectos culturales y de motivación	La gente solo se beneficia cuando se ha entregado algo Se debe monitorear las iniciativas de GC

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

Debe conocer como....	Alinear GC con la estrategia del negocio Conectar GC con temas corporativos	Identificar los indicadores de desempeño como costo, calidad y satisfacción de los clientes Identificar los indicadores de desempeño deseados	Realizar una evaluación de la situación actual en las áreas del conocimiento que sean relevantes	Escoger los instrumentos adecuados de acuerdo a cada caso Se debe implementar: Buenas prácticas para compartir Comunidades Memorias corporativas que incluye procesos gerenciales, roles, responsabilidades	Realizar un plan de acción y crear estrategias de cambio para superar barreras emocionales y culturales Organizar la estructura y roles de GC para alinear y conectar el GC de la organización con otras funciones de la misma	Monitorear las iniciativas de GC
-----------------------	--	--	--	---	---	----------------------------------

Tabla 1- Modelo CIBIT

GC= Gestión del Conocimiento

Es importante resaltar que el modelo busca tener un enfoque específico puesto que sin este las actividades de la gestión del conocimiento puede que no se lleven a cabo. Además de esto, el enfoque debe estar relacionado a los indicadores de desempeño o gestión de la organización.

2.4.8 Modelo de Wiig et al. (De Hoog, Robert (2004))

Este modelo está basado en las tareas de la gestión del conocimiento, es un modelo cíclico cuyas principales tareas son revisar, conceptualizar reflejar y actuar. Esto se puede ver representado en la siguiente figura 10

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

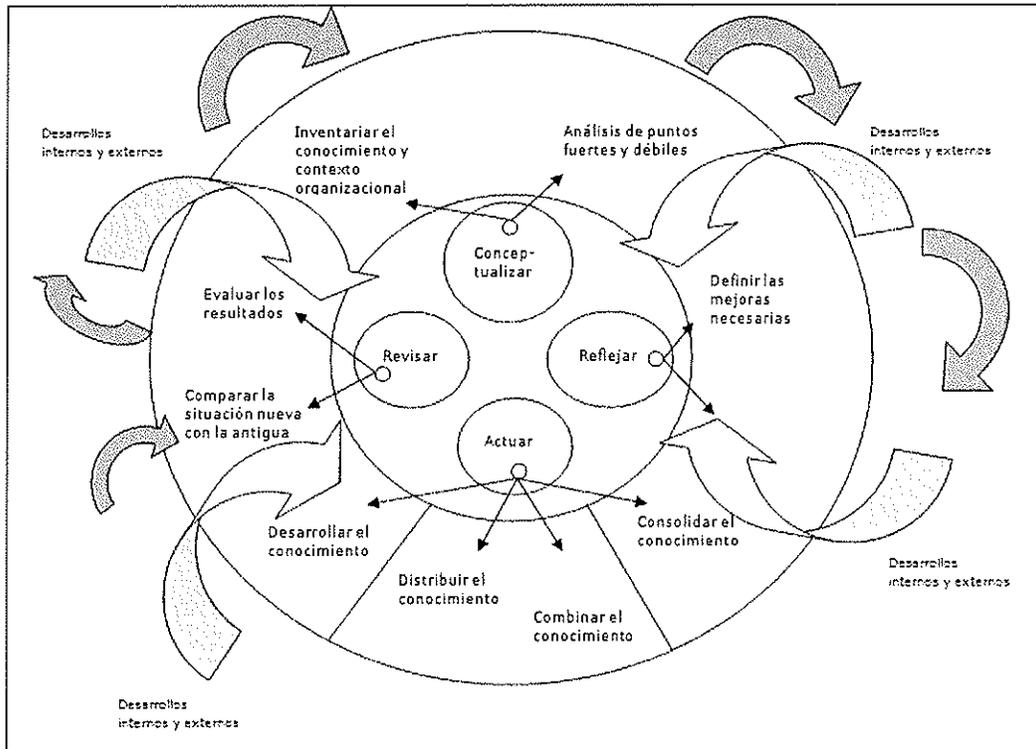


Figura 10. Modelo de Wiig

A continuación se van a explicar las tareas del modelo de Wiig et al.

Revisar: se debe hacer una comparación de una situación vieja con una nueva, se requiere hacer un monitoreo de los procedimientos en operación, los cuales van a depender de lo que se pretenda medir. También durante la revisión se debe hacer una evaluación de los resultados

Conceptualizar: se pretende hacer un inventario del conocimiento y visualizar la parte que este ocupa dentro de la organización, a lo que se puede responder preguntas tales como ¿qué conocimiento es utilizado?, ¿dónde es utilizado?, ¿cuándo es utilizado? y ¿cual rol dentro de la organización provee el conocimiento?.

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

Adicionalmente se debe hacer un análisis de los puntos fuertes y débiles, esto debe ser con base en los resultados del inventario, para esto se puede hacer un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Reflejar: se debe hacer una definición de los mejoramientos requeridos con el fin de tener un análisis de los problemas y cuellos de botella. Una vez estos son identificados deben verser como una prioridad a resolver

Actuar: se deben planear los mejoramientos, seleccionarlos y trasladarlos en planes operacionales, esto puede dar inicio a proyectos.

2.5 Criterio de selección para modelos y actividades para la gestión de conocimiento

1. Ciclos : la gestión de conocimiento sólo para cuando el proceso como tal desaparezca, eso implica que los modelos cíclicos son preferidos por las organizaciones más que los lineales
2. Conocimiento específico: incluir actividades que solo tengan sentido dentro del contexto de la gestión del conocimiento y además establecer metas para las actividades de gestión de conocimiento.
3. Horizonte de tiempo: el modelo de la gestión de conocimiento debe estar ajustado para metas de largo y corto plazo

3. La gestión del conocimiento en el Sector Público

La transferencia de conocimiento en el sector público darse en varias formas, una por medio indirecto a través de los medios de comunicación y otra directa, de una persona a otra.

Dentro de este sector (Syed-Ikhsan Sharifuddin S.O, Rowland Fytton (2004)) se han generado tres preguntas importantes:

1. ¿Cuál es la rapidez en la que se transfiere el conocimiento en el Ministerio?
2. ¿Cuál es la precisión de esta transferencia de conocimiento?

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

3. ¿Qué tan seguro o de confianza es el conocimiento?

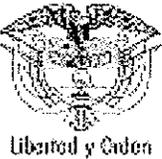
Es importante tener en cuenta que dentro del sector público la confianza sobre la información y conocimiento transferido, puesto que si estos no son precisos se puede formar problemas e inconvenientes a nivel de gobierno, debido a que las organizaciones del sector público proveen servicios a los ciudadanos, estas deben minimizar cualquier debilidad que les impida mantener su función. (Syed-Ikhsan Sharifuddin S.O, Rowland Fytton (2004))

La cultura de compartir el conocimiento es uno de los elementos más importantes que debe ser entendido completamente y a plenitud antes de implementar cualquier tipo de estrategia en las organizaciones públicas, por lo tanto la técnica de implementación de la gestión de conocimiento es vital a la hora de tener éxito. Es por esto Syed-Ikhsan Sharifuddin S.O, Rowland Fytton (2004) establecen que si las normas culturales no son las adecuadas, sin importar el esfuerzo y las buenas intenciones que los individuos tienen para promover el conocimiento, es muy poco lo que se puede transferir como resultado.

Sin embargo hay que tener en cuenta que en las organizaciones hay una tendencia de ciertos individuos de utilizar el conocimiento como fuente de poder, y lo ven como una ventaja personal más que como un recurso de la organización. (Syed-Ikhsan Sharifuddin S.O, Rowland Fytton(2004)). Dentro del sector público la información es vista como un activo que necesita protección y ser guardado para cada individuo en lugar de pasarlo a otros departamentos. La gente no comparte el conocimiento sin una motivación personal, puesto que ellos no van a dar algo sin saber lo que puedan llegar a ganar o perder.

Las investigaciones y estudios sugieren que tanto las organizaciones del sector público como del privado necesitan manejar el conocimiento tácito y explícito, especialmente asegurando que la organización puede tomar ventaja del conocimiento organizacional.

Los directivos y gerencia deben identificar donde reside el conocimiento dentro de la organización y diseñar estrategias que puedan promover el uso del

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

conocimiento que estas tienen. Así mismo los directivos deben permitir que los empleados tengan acceso a todo tipo de conocimiento, sin importar si está disponible dentro de la empresa/organización o se encuentra afuera. Si está afuera se pueden hacer inscripciones a Journals electrónicos

Los resultados indican que la cultura de compartir el conocimiento es fundamental para cualquier organización que esta implementando la estrategia de gestión del conocimiento. Decidir a quién compartir el conocimiento y como hacerlo es una tarea muy importante a la cual la organización le debe dar prioridad.

En el sector público la gestión del conocimiento puede reducir los costos operativos e incrementar el servicio al cliente, puesto que se aumentan los índices de productividad al tener mayor acceso al conocimiento de los empleados, llevando a una mejor toma de decisiones, reduce el hacer el trabajo dos veces, e incrementa la innovación

El conocimiento es un elemento importante de competitividad y es un recurso central dentro de las organizaciones tanto del sector privado como del público. Una efectiva función de estas se basa en la efectiva adquisición y diseminación del mismo.

La jubilación de servidores públicos y la frecuente transferencia de trabajadores que poseen el conocimiento dentro de las entidades del gobierno, crean también nuevos retos para la retención del conocimiento y preservación de la memoria institucional y el entrenamiento de nuevo personal.

Las organizaciones públicas necesitan ajustar sus iniciativas de gestión del conocimiento lo más pronto posible para empezar a retener el conocimiento de aquellas personas que están a punto de pensionarse, en especial aquellas entidades que tiene una alta rotación de personal, de lo contrario estas entidades sufrirán con la pérdida del conocimiento y la inversión que ya han hecho en esta gente se verá perdida.

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

Por lo tanto es recomendable capturar el conocimiento tácito y después entrenar el personal para que después puedan pasar ese conocimiento a los nuevos empleados que se vincularan en un futuro inmediato.

3.1 Marco Genérico para la Gestión de Conocimiento en el sector público. (Cong, Xiaoming. Pandya Kaushik V. (2003))

Una de las grandes diferencias cuando se compara el sector público al sector privado es que el privado esta conformado por accionistas, mientras que el público por stakeholders o partes interesadas que pueden ser los ciudadanos, el gobierno local y firmas privadas entre otros. Esto hace que las decisiones y los procesos que se lleven a cabo sean un poco más complejos.

Existen elementos para considerar en el marco genérico para la gestión del conocimiento en el sector público. Los tres elementos principales son la gente, la tecnología y los procesos. Como se ha hablado anteriormente la gestión del conocimiento se enfoca en la gente y la cultura organizacional para estimular y alimentar el uso y compartir el conocimiento; se enfoca también en los procesos o métodos para localizar, crear, capturar y compartir ese conocimiento y en la tecnología para almacenar y hacer que el conocimiento sea accesible permitiendo que la gente trabaje junta sin tener que estar físicamente en el mismo espacio.

Es importante resaltar nuevamente que la gente es uno de los componentes más importantes puesto que el manejar el conocimiento depende de la voluntad de la misma en compartir y utilizar el conocimiento.

Debido a lo anterior los tres componentes más importantes se van a describir a continuación.

1. Gente

La gente dentro de las organizaciones va a actuar constantemente como facilitadores o barreras de las prácticas de la gestión del conocimiento. Es por esto que es de vital importancia identificar las barreras que se están presentado para poder eliminarlas y a su vez resaltar los facilitadores

 <p>Libertad y Orden</p>	<p>AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA</p> <p>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</p>	<p>Código: Gi-12</p>
	<p>GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO</p>	<p>Versión: 1.0</p>
	<p>Proceso asociado: Planeación</p>	<p>Fecha: 09/03/2012</p>

Una de las principales formas de cambiar la actitud y el comportamiento de la gente para reducir las barreras es por medio de la creación de una cultura de intercambio de conocimiento. Debido a esto ciertos cambios son necesarios y se debe llevar a cabo:

1. Aumentar la conciencia de los beneficios de la gestión del conocimiento. Todo el personal incluyendo la gerencia debe estar conciente de los cambios y ventajas que la gestión del conocimiento puede traer a la organización, si se entiende que el conocimiento es poder, por lo tanto el compartir ese conocimiento debe ser considerado como tener poder.
2. Construir un ambiente de confianza, la gente tiende a compartir su conocimiento cuando conoce a otra persona. El nivel de confianza esta directamente relacionado al intercambio de conocimiento.
3. Desarrollar líderes que patrocinen el modelo de compartir información y de la gestión del conocimiento
4. Establecer un sistema de reconocimiento y recompensa para el intercambio del conocimiento. Es importante anotar que los empleados deben ser reconocidos no solo por compartir su conocimiento sino también por estar dispuesto a utilizar el conocimiento de los otros. Esto puede ser factible por medio de:
 - 4.1 Reconocer la contribución de ideas, el conocimiento y el tiempo gastado en esto para cada persona, en su evaluación anual, con incentivos económicos o atribuyendo más responsabilidades, si un ascenso no es factible
 - 4.2 Proveer un reconocimiento especial a aquellos agentes voluntarios y líderes que faciliten la gestión del conocimiento
 - 4.3 Celebrar éxitos y realizar campañas donde se establezcan los ahorros y contribuciones obtenidos para lograr tener más aceptación por parte de los empleados y lograr su vinculación dentro del proceso de la Gestión del conocimiento

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

4.4 Establecer el intercambio de conocimiento como un requisito del trabajo

4.5 Contratar personas con la habilidad de compartir el conocimiento.

5. Desarrollar y fomentar comunidades de práctica. Las comunidades de prácticas son centros de conocimiento de una organización donde un grupo de individuos con responsabilidades laborales similares pero que no hacen parte del mismo grupo de trabajo formal, se reúnen para crear, compartir y utilizar el conocimiento; es decir se puede ver como una actividad donde se comparte el conocimiento tácito y se transfiere. Para lograr la sostenibilidad de estas a través del tiempo, las entidades necesitan facilitar recursos y permitir que el personal participe en ellos

2. Procesos

Para llevar a cabo los procesos se recomienda tener en cuenta las siguientes etapas:

1. Identificar: en esta etapa se busca determinar las competencias centrales, reconocer las estrategias y los dominios de conocimiento, y enfocarse en reducir la distancia entre el conocimiento existente y el que se necesita
2. Capturar: se busca obtener el conocimiento que se requiere bien sea de fuentes externas o internas para formalizar y documentar el conocimiento obtenido
3. Seleccionar: evaluar la calidad del conocimiento obtenido y clasificar aquel que se considere adecuado y apropiado.
4. Guardar: clasificar el conocimiento filtrado, organizarlo y ponderarlo en formatos estándares permitiendo así poder añadirlo a la memoria organizacional o fuente de información, para revisarlo y actualizarlo periódicamente.

 <p>Libertad y Orden</p>	<p>AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA</p> <p>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</p>	<p>Código: Gi-12</p>
	<p>GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO</p>	<p>Versión: 1.0</p>
	<p>Proceso asociado: Planeación</p>	<p>Fecha: 09/03/2012</p>

5. **Compartir:** Clasificar y recuperar el conocimiento de la memoria organizacional y hacerlo disponible para todo los usuarios del conocimiento.
6. **Aplicar:** Utilizar el conocimiento para el desempeño de las tareas o actividades para resolver problemas, tomar decisiones, buscar ideas y aprender.
7. **Crear:** descubrir nuevo conocimiento a través de la variedad de procesos como encuestas, buenas prácticas, investigaciones, estudios pilotos y recolección de datos

3. Tecnología

La tecnología es empleada en todos los procesos de la gestión del conocimiento y varias soluciones tecnológicas o programas están disponibles actualmente en el mercado. El problema se encuentra en encontrar la tecnología que sea apropiada para la organización, por lo tanto se recomienda seguir las siguientes actividades:

1. Identificar el hardware y software adecuado para desarrollar la gestión de conocimiento y asegurarse que esta tecnología cumpla con los requisitos de la gente y los procesos dentro de la organización
2. Construir una infraestructura tecnológica identificada por las necesidades de los empleados con respecto a los recursos del conocimiento y los procesos
3. Establecer una página de intranet con una capacidad para poder comunicar y compartir el conocimiento explícito
4. Construir un portal del conocimiento
5. Organizar y guardar el conocimiento en medio electrónico para que esté disponible para quien quiera utilizarlo.

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

Referencias Bibliográficas

Alavi M.; Managing Organizational Knowledge; In Framing the Domains of IT Management; R.W. Zmud; Cincinnati; Ohio 2000; Pinnaflex Educational Resources, Inc.

Ale Mariel Alejandra, Chiotti Omar, Galli María Rosa. A Distributed Knowledge Management Conceptual Model for Knowledge Organizations

Call, Dean.(2005) Knowledge management – not rocket Science. Journal of Knowledge Management. 9 , 2, 19-30

Chawla, Deepak and Himanshu, Joshi.(2010) Knowledge management initiatives in Indian public and private sector organizations. Journal of Knowledge Management. 14,6, pp811-827

Cong, Xiaoming. Pandya Kaushik V. (2003) Issues of Knowledge Management in the Public Sector. Electronic Journal of Knowledge Management.1,2, 25-33

De Hoog, Robert.(2004) Knowledge management process models for knowledge maps. Universidad de Amsterdam.

Drummond de Alvarenga Neto et al.(2008) Strategic knowledge management: In search of a knowledge-based organizational model. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO. 14, 2, 247-256

Girard, John P.(2006) Where is the knowledge we have lost in managers? Journal of Knowledge Management. 10, 6,22-38

Haslinda, A, Sarinah, A.(2009). A Review of Knowledge Management Models. The Journal of International Social Research.2,9

Kant, R and Singh, M. D.(2008) Knowledge management barriers: An interpretive structural modelling approach. International Journal of Management Science and Engineering Management. 3,2,141-150

Koolmees, H., Smeijsters, H. and Schoenmakers, S. (2009) "How to Improve Your Knowledge Intensive Organisation: Implementing a Knowledge

	AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Código: Gi-12
	GUIA DE PARA LA GESTIÓN DREL CONOCIMIENTO	Versión: 1.0
	Proceso asociado: Planeación	Fecha: 09/03/2012

Management Scan Within Public and Private Sector Organisations." The Electronic Journal of Knowledge Management. 7, 1, 77 – 86

Newman, Brian (Bo) ; Conrad, Kurt W. (1999) A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies. The Knowledge Management Theory Papers.

Nonaka I.(2000) The Knowledge Creating Company. Harvard Business Review.

Pandya, Kaushik and Soley, Martin.(2003) Culture as an Issue in Knowledge Sharing: A Means of Competitive Advantage. Electronic Journal on Knowledge Management.1,2, 205-212

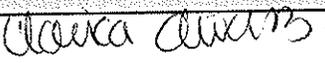
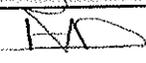
Penman Jim (2010/2011). Managing Project Teams. Student Course notes. University of Aberdeen

Riege Andreas.(2005) Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. Journal of knowledge Management.9,3 ,18-35

Riege, Andreas and Lindsay Nicholas.(2006) Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. Journal of Knowledge Management. 10, 3, pp. 24-39

Syed-Ikhsan Sharifuddin S.O, Rowland Fytton. (2004) Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. Journal of Knowledge Management, 8-2 paginas 95-111

Yun, G. Et al.(2011). Knowledge-mapping model for construction project organizations. Journal of Knowledge Management. 15,3,528-548.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma 	Firma 	Firma 
Nombre Monica Alvarez	Nombre Ricardo Asulefa	Nombre Oscar L. Rosero J.

