

AÑO DE REALIZACIÓN

2005

NIVEL DE ANÁLISIS

Estratégico

NIVEL DE APLICACIÓN

Institucional

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigador Principal

Juan Carlos Céspedes

Con el apoyo de

Lisbeth Araya

Revisado por:

Eugenia Bonilla

TIPO DE ESTUDIO

Investigación Teórica

Gestión del Conocimiento

Una exploración de los
principales
planteamientos teóricos

Economía basada en el conocimiento y el aprendizaje (EBCA)

Se centra en la capacidad de innovar y crear valor más rápido en base al conocimiento y a su expedita actualización por medio del aprendizaje.

El motor de creación es el conocimiento y la capacidad para construirlo.

Cada persona u organización, no solo dispone de sus propios almacenes de conocimiento, sino que tiene también una capacidad casi ilimitada para acceder a la información generada por los demás y el potencial para convertirse a sí misma en generadora de información para otros.

Sociedad de la Información

Las condiciones actuales de conectividad permiten obtener y compartir información desde cualquier lugar y en la forma que se prefiera.

Generación de Conocimiento Organizacional

El conocimiento se adquiere por medio del aprendizaje, de ahí que la posibilidad de aumentar el conocimiento almacenado depende de la capacidad que tenga la organización de aprender.

El aprendizaje organizacional es la adquisición de conocimientos y su aplicación para promover el desarrollo organizacional.

No solo hay que desarrollar alta tecnología sino también aumentar la capacidad de las personas e instituciones en la generación, difusión y uso del conocimiento más efectivamente para producir desarrollo social y crecimiento económico.

Existen tres tipos de conocimiento:

- **Externo explícito:** publicaciones, documentos de centros de investigación u otras fuentes.
- **Interno explícito:** informes, materiales de presentación de proyectos, manuales creados dentro de la organización.
- **Interno tácito:** experiencias, ideas, habilidades propias de las personas que trabajan en la organización. El conocimiento interno tácito permite acceder a otros conocimientos más complejos o resolver problemas. Para transferirlo se requiere crear códigos que faciliten su transmisión y hacer ese conocimiento comprensible, a través de la formalización y la sistematización.

Gestión del conocimiento (GC)

Administración eficiente del conocimiento tácito, convirtiéndolo en explícito, almacenándolo y haciéndolo circular.

- ✓ Generar, compartir y utilizar el conocimiento,
- ✓ identificar el conocimiento disperso entre el personal,
- ✓ propiciar aprendizajes organizacionales como mecanismo para sustentar la planificación y las acciones institucionales
- ✓ generar sistemas de gestión accesibles y
- ✓ promover el trabajo en red para el intercambio.

El proceso de Gestión del Conocimiento pasa por las siguientes etapas:

I Etapa: Diagnóstico inicial para determinar el estado del sistema en cuanto a tecnología, procesos, personas y valores.

II Etapa: Definición de los objetivos del conocimiento (estrategia).

III Etapa: Producción de conocimiento organizacional (procesos de aprendizaje) para el desarrollo de capacidades de adaptación requeridas frente a los cambios del entorno.

IV Etapa: Almacenaje y actualización del conocimiento previamente codificado, en repositorios de fácil acceso.

V Etapa: Circulación y utilización de conocimientos, relacionado con la creación de espacios de conversación e intercambios adecuados

VI Etapa: Medición del desempeño y el impacto en la organización en términos de eficiencia y efectividad de los procesos.

Motivaciones que propician el intercambio de conocimientos en una organización

- Recursos Humanos
- Informática
- Planeación Estratégica

Acompañados de TIC's, capacitación y Planeamiento. logrando maximizar los recursos, basándose en la gestión por competencias y mejorando la atención de las demandas sociales.

Principales técnicas para el mapeo de conocimiento

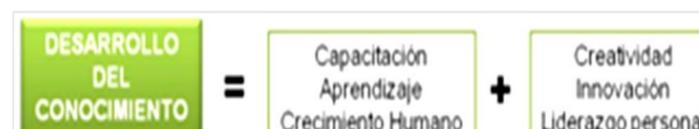
- Mapeo histórico
- Mapeo bibliométrico
- Mapeo cognoscitivo
- Mapeo de conceptos
- Mapas geográficos del conocimiento

Herramientas de diagnóstico GC

- Cuestionarios
- Conversaciones
- Entrevistas y grupos focales

Herramientas de almacenaje GC

- Banco de contenidos
- Motores de Búsqueda
- Acceso a conocimiento experto
- Espacios de aprendizaje
 - Espacios de conversación





Para maximizar resultados en procesos de formación y capacitación

- Dar recompensas e incentivos a las y los colaboradores para que utilicen las habilidades conseguidas en la formación.
- Dar refuerzo positivo y animar a las y los colaboradores en sus esfuerzos por utilizar las nuevas aptitudes y destrezas en el trabajo.
- Proporcionar información puntual de su rendimiento.
- Eliminar obstáculos a la transferencia, identificados en las conversaciones con los colaboradores y otros actos de evaluación.
- Hacer los cambios necesarios en el sistema para facilitar la transferencia.
- Establecer un proceso de trabajo bien definido
- Mejorar las condiciones en que se realiza el trabajo.
- Organizar reuniones con las y los colaboradores y la o el formador para analizar el uso de los nuevos conocimientos y aptitudes en el trabajo.

Modelo de Gestión del Conocimiento KMAT de Arthur Andersen

Reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información relevante, desde las y los individuos a la organización y de vuelta, de modo que puedan usarla para crear valor para las y los clientes.

Según este modelo la GC cuenta con dos líneas de responsabilidad:

- 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.

Consta de dos sistemas:

- Sharing Networks (redes para compartir): acceso a personas con un propósito común a una comunidad de práctica y ambiente de aprendizaje compartido. Puede ser aprendizaje virtual o presencial.
- Conocimiento Empaquetado: metodologías y herramientas, biblioteca de propuestas e informes.

Proceso de creación del Conocimiento según Takeuchi y Nonaka

Proponen la generación de conocimiento a partir de un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito, que tiene naturaleza dinámica y continua, siguiendo cuatro fases:

- Socialización: adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias.
- Exteriorización: convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, integrándolo en la cultura organizacional.
- Combinación: crear conocimiento explícito al reunir el proveniente de cierto número de fuentes, categorizando, confrontando y clasificando para formar bases de datos.
- Interiorización: incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, analizando las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos, que a su vez se incorporan en las bases de conocimiento tácito de las y los miembros de la organización, en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Recomendaciones para INFOCOOP

- Buscar experiencias de práctica de modelos de GC en organizaciones costarricenses.
- Realizar un estudio de dichas prácticas para identificar sus características principales.
- Identificar actividades realizadas en INFOCOOP que constituyan prácticas propias de los modelos de GC.
- Proponer metodologías para el diagnóstico de estrategias de GC aplicables en la institución.
- Elaborar un mapeo del conocimiento por áreas y registrarlo en una base de datos con la descripción de las competencias de cada una de estas dependencias.
- Evaluar el nivel de cultura del conocimiento existente en la institución, para conocer la actitud de las y los funcionarios hacia lo que es compartir conocimientos.