

Gestión del Conocimiento, Herramientas y Cambio



Mg. Ing. Juan Carlos Pasco Herrera

jcpasco@pucp.pe

@jcpascoh

Congreso Nacional
Gerencia Pública
2019

servir

El Paso Primero

'Conocimiento es Poder'

Francis Bacon (1597), en *Meditationes Sacrae*



¿Qué tipo de problemas se identificaron en torno a la Gestión del Conocimiento?

- Alta rotación de personal en las entidades públicas lo que conlleva:
 - Pérdida de conocimiento y constante re-construcción de la misma.
- Cultura institucional no impulsa/incentiva espacios de apertura al interno de las organizaciones para compartir y acceder a conocimiento y prácticas que generan mayor valor público.
- Ausencia de estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento para asegurar:
 - Adecuados niveles de calidad en la prestación de servicios.
 - Mayor desarrollo profesional por parte de los servidores y funcionarios públicos.
 - Sostenibilidad de los datos, información y conocimiento que generan valor en la entidad.

¿Qué tipo de problemas se identificaron en torno a la Gestión del Conocimiento?

- Ausencia de institucionalidad a nivel nacional para asegurar el funcionamiento de temas como:
 - Sistemas de gestión de la información y el conocimiento.
 - Sistema de recojo y transferencia de buenas prácticas para asegurar que:
 - ❑ las lecciones aprendidas de la propia experiencia se registran, evitando que:
 - ❖ se repiten los mismos errores.
 - ❖ se buscan soluciones a problemas que ya habían sido resueltos.

Ello viene generando pérdidas de tiempo, ineficiencias en la gestión del recurso humano y financiero. Afecta la gestión de las entidades y, sobre todo, no asegura la generación de resultados de cara al ciudadano.

Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

Pilares Centrales y Ejes Transversales de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

Gobierno Abierto

Gobierno Electrónico

Congreso Nacional
de Gerencia Pública
Articulación Interinstitucional
2019
(El Paso Porvenir)

Políticas Públicas,
Planes Estratégicos
y Operativos

Presupuesto
para
resultados

Gestión por
procesos,
simplificación
administrativa
y
organización
institucional

Servicio Civil
Meritocrático

Sistema de
información,
seguimiento,
monitoreo,
evaluación y
gestión del
conocimiento

GESTIÓN DEL CAMBIO

Dato, Información, Conocimiento

- Es lo mismo datos, información y conocimiento....NO
 - DATO:
 - Aproximación conceptual: Conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos.
 - Características:
 - De por si tienen poca importancia.
 - No dicen si la organización es exitosa, fracasada o bien administrada.
 - Las organizaciones, evalúan la gestión de datos en función del costo, velocidad y capacidad.
 - Todas las organizaciones necesitan datos y muchas dependen de ellos.
- Ejm. Bancos, Compañías de Seguros, INEI, SUNAT, etc.
- Demasiados datos hace más difícil identificar e interpretar aquello importante
 - Es materia prima para la creación información

π
3.141
5926535
8979323846
2643383279502
8841971693993751

Congreso Nacional
de Gerencia Pública
2010
servir
(El Paso Perseido)

Dato, Información, Conocimiento

■ INFORMACIÓN:

- Aproximación conceptual: Mensaje en forma de un documento de una comunicación audible o visible.
 - Son datos significativos y están destinados a formar o modificar a la persona que la obtiene y, tiene una forma en sí misma.
 - El receptor es quien decide si lo que recibe es verdaderamente información.
 - Transformamos datos en información al agregarles significación.
- Las C para agregar significación a los datos:
 - Contextualizados: con propósito
 - Categorizados: analizados (unidades de análisis o componentes claves de los datos)
 - Calculados: factibles de aplicar análisis matemático o estadístico
 - Corregidos: eliminando errores (se pueden haber eliminado los errores de los datos)
 - Condensado: resumidos en alguna forma concisa.
- **La información** puede ser recogida tratada y almacenada por los sistemas de información, facilitando la creación de herramientas de diversos tipos (repositorios, herramientas de seguimiento y evaluación, etc.).

Dato, Información, Conocimiento

- CONOCIMIENTO:

- Aproximación conceptual: Mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e interiorización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.
- Otras aproximaciones:
 - Capacidad de transformar los datos, la información y la pericia de las personas en acción. El conocimiento interconecta los datos, la información y las experiencias acumuladas por las personas.
 - Capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada. Lo anterior indica que el conocimiento incluye experiencia, el «know how» permite involucrar esa experiencia y la información aprehendida para lograr ejecutar las acciones que se requieran, pero siempre teniendo presente lo que el ser humano tenga en su mente.



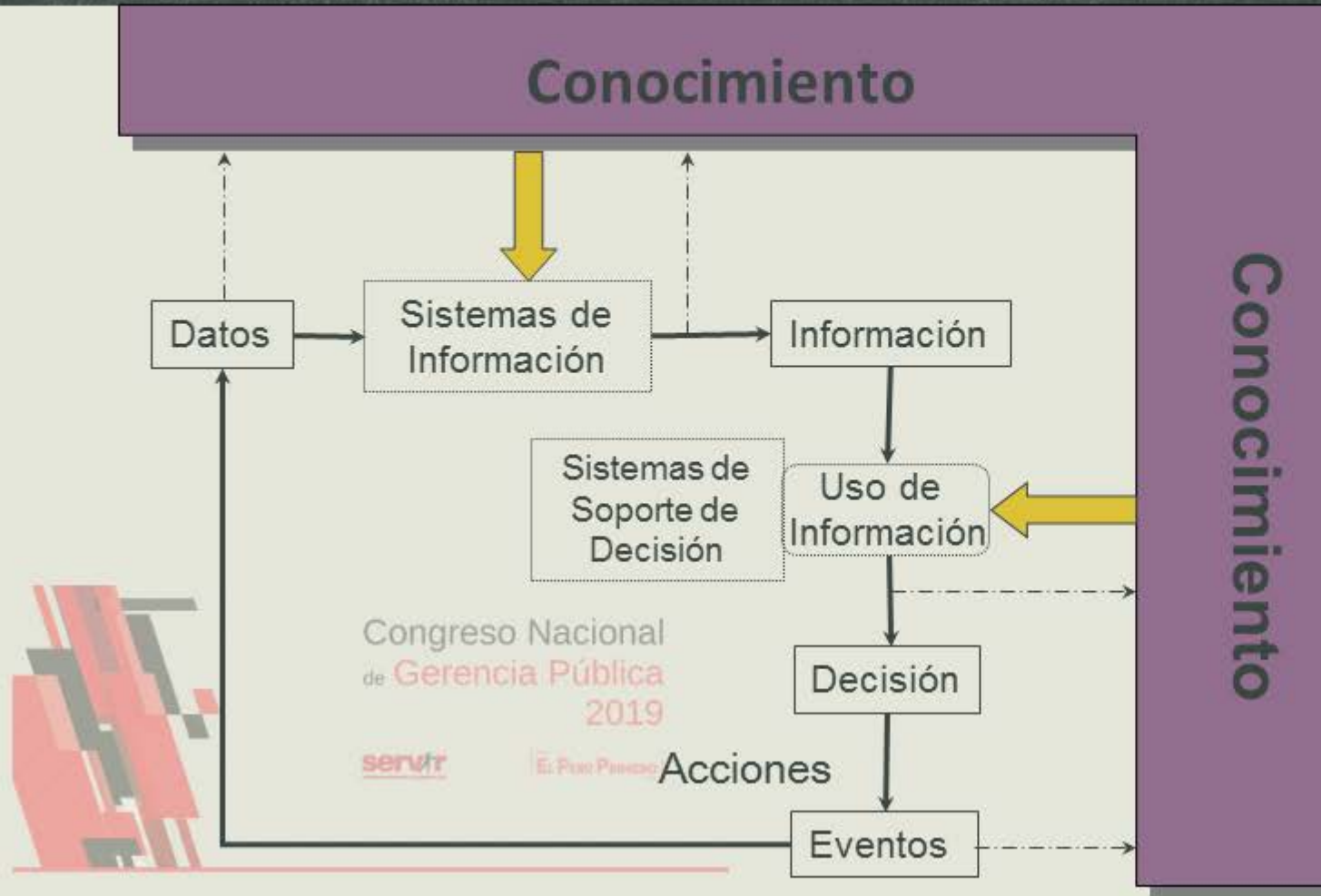
Dato, Información, Conocimiento

- A tener en cuenta:
- Es transmitido mediante medios estructurados: libros, documentos, contacto persona a persona de conversaciones hasta aprendizaje.
- El conocimiento puede clasificarse en:
 - **Tácito.** Es el tipo de conocimiento que se encuentra en la mente de las personas (know-how) producto de sus experiencias.
 - **Explícito.** Es el tipo de conocimiento que se puede obtener, codificar y transmitir con facilidad.
- De acuerdo con lo anterior, el conocimiento deberá incluir tres elementos fundamentales que los conocedores del tema establecen como: know what – saber qué; know how – saber cómo y know where - saber dónde.
- Algunas preguntas que también podrían usarse para avanzar en el proceso del dato a información y posterior conocimiento:
 - - ¿Qué? El dato necesario.
 - - ¿Para quién? El gestor que requiere la información para llevar a cabo eficientemente su labor.
 - - ¿Cuándo? En qué momento
 - - ¿Dónde? El área – interlocutor responsable y conocedor del dato.



Congreso Nacional
de Gerencia Pública
2019
servir al País

Relación entre Dato, Información, Conocimiento y Eventos



Gestión del Conocimiento...Primeras aproximaciones

- Bueno (1999) “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”
- Canals (2003) Dos procesos “Uno es la creación de conocimiento y el otro es la transmisión de conocimiento”
- Carrión (2005) “conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente en forma significativa mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles”
- La Gestión del conocimiento es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización. *(wikipedia)*
- Es el proceso de administrar y aprovechar de forma sistemática y activa los recursos de conocimiento de una organización
- A tener en cuenta para no caer en la tentación:
 - las empresas en muchos casos sólo identifican **gestión del conocimiento** con la información y habilidades internas de la empresa, lo que se conoce como **Business Intelligence o inteligencia empresarial**. De esta forma casi todos los esfuerzos se orientan a canalizar la información y habilidades que ya posee una organización centrándose en la eficiencia de los procesos de comunicación interna a través de la implantación de sistemas como [CRM](#), [ERP](#) y un [CMI](#)

¿Por qué es importante la Gestión del Conocimiento?

- La Gestión del conocimiento implica ir mucho mas allá al uso de los sistemas informáticos o un plan de formación y mejora de capacidades.
- Es esencial para favorecer una estructura organizacional innovadora y eficiente. Si el conocimiento fluye y se transmite de manera correcta en la organización, este solo puede crecer.
- Las habilidades e informaciones útiles se trasmiten entre los servidores de forma rápida y de esta manera aumenta la posibilidad de generar nuevo conocimiento que deriva en aplicaciones nuevas, mejoras en procesos o productos y nuevas formas generar valor (público, privado o social).
- No olvides que el conocimiento es el único activo que crece con el tiempo y no se desgasta pero que puede desaparecer con las personas, si este no es compartido.



Congreso Nacional
de Gerencia Pública
2019

servir

(El Poder Público)

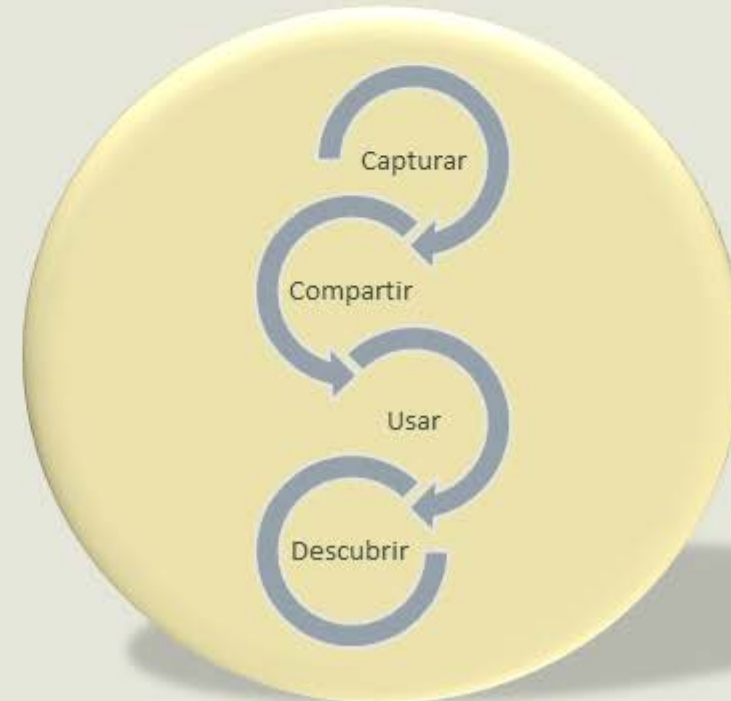
¿Qué es Gestión del Conocimiento?



- Es la **planificación, organización, liderazgo y control** en los procesos de la GC (**capturar, compartir, usar, descubrir**)



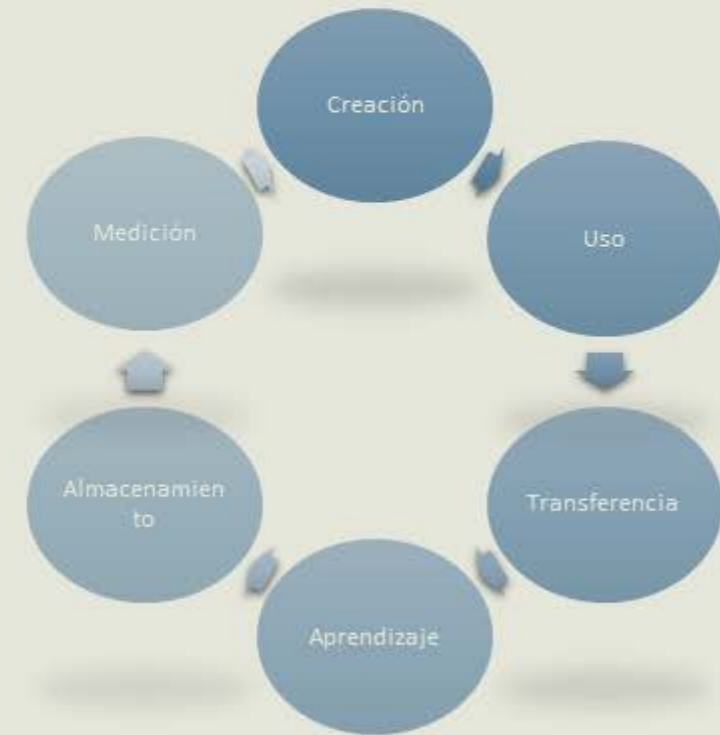
aplicarlas en



Procesos de la Gestión del Conocimiento

Permite:

- ✓ **Generación y Captura** de datos, información y propiamente de conocimiento.
- ✓ **Organización y almacenamiento** de los mismos a través de una forma estructurada y accesible a los miembros de la organización.
- ✓ **Difundir y transferir el conocimiento**, hacerlo llegar a las personas que lo necesitan, ya sean de dentro o de fuera de la organización.
- ✓ **Aplicación y utilización** del conocimiento, utilizándolo en los procesos de la organización para convertirlo en el saber hacer de la empresa.



(Adaptado de Burnett 2004)

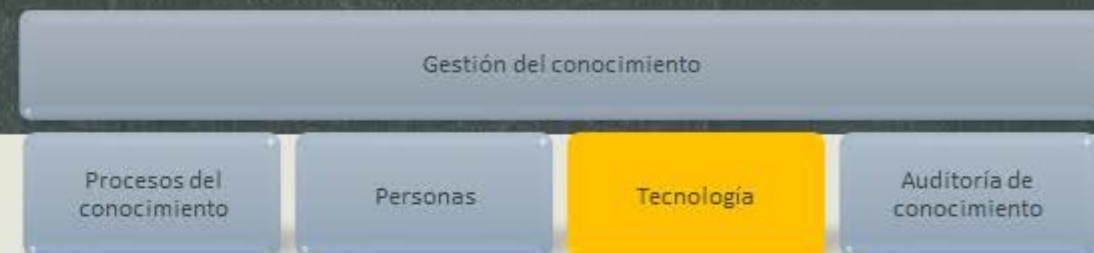
Personas



Referido a las conductas organizacionales , este aspecto es muy importante dentro de la implementación de un sistema de GC (Rodríguez Gómez, 2009; Liberona & Ruiz 2013)

- Actitud de los colaboradores: ¿Existe predisposición a tratar el tema de GC? ¿Promueven la innovación? ¿Quién y qué los detiene?
- Existencia de esquemas de reconocimiento: ¿ Se premia la innovación? ¿Se penalizan los fallos?
- Existencia de estrategias de GC: ¿Existen estrategias de GC? ¿funcionan?
- Conocimiento sobre la GC: ¿Tienen una definición claro sobre la GC? ¿Lo pueden explicar de manera clara?

Tecnología



Referido al soporte de la GC mediante el uso de TICS , sin embargo, estas no tienen que ser de un costo elevado necesariamente. De hecho, el factor de las personas es más importante (Rodríguez Gómez, 2009; Liberona & Ruiz 2013)

- Existencias de TIC para la GC: ¿Qué herramientas tecnológicas (software, bases de datos, intranet) soportan los procesos de conocimiento
- Apropiación de TICS : ¿**Las saben usar?** ¿**Realmente** utilizan esas herramientas?



Congreso Nacional
de Gerencia Pública
2019

servir

(El Paso Perseido)

Tecnología

La Gestión del Conocimiento busca soportar el flujo del conocimiento a los procesos de negocio, apoyo y asesoramiento, a través de las comunidades de práctica y de diversas herramientas que facilitan esta integración.



Auditoría de Conocimiento



Definición:

Proceso que permite con precisión identificar, calificar, medir y evaluar el conocimiento tácito y explícito en la organización con el objetivo de mejorar los procesos del conocimiento (capturar, compartir, usar y descubrir).

Se utilizan distintas herramientas de recopilación como entrevistas, encuestas, información de los procesos claves y análisis de las políticas del conocimiento (Perez-Soltero, Barcelo-Valenzuela, Sanchez-Schmitz, Martin-Rubio, & Palma-Mendez, 2006)



Auditoría de Conocimiento

Preguntas claves para ubicarse en una auditoría

¿Quién?

Una persona o un grupo pequeño pueden empezar el cambio de perspectiva , pero es necesario el apoyo de al menos alguien de la alta gerencia (Liberona & Ruiz, 2013)

¿Dónde?

En un área específica de la organización , de preferencia un área clave para poder desarrollar un piloto y luego expandirlo a otras partes de la organización (Perez Soltero, 2006)

¿Cuándo?

El tiempo puede ser variable dependiendo de la complejidad del área y la cantidad de gente involucrada en desarrollar la auditoría

Congreso Nacional

Control Público
2019

servir

(El Paso Periodo)

Auditoría de Conocimiento

Preguntas claves para ubicarse en una auditoría

¿Cómo?

Mediante el uso de herramientas de recopilación (encuestas y entrevistas) y metodologías de diferentes autores que han desarrollado el tema (Burnett, 2013)

¿Por qué?

Si no se realiza una auditoría de conocimiento lo más probable es que la iniciativa de GC **fracase**. La auditoría proporciona un diagnóstico necesario para conocer el estado de conocimiento en la organización (Gonzales & Ponjuan 2016).



Congreso Nacional
de Gerencia Pública
2019

servir

(El Poder Público)

Auditoría de Conocimiento

Herramientas de auditoría de conocimiento



Análisis de necesidades de conocimiento

- Mide destrezas del grupo e identificar puntos de mejora, analizar la cultura corporativa (relaciones con superiores, espíritu de equipo, recompensas y reconocimientos)
- Utilizar entrevistas, cuestionarios y sesiones de grupos para conocer el contexto (Gonzales & Ponjuan 2016)

Identificación de conocimiento	Descripción de conocimiento	Forma de conocimiento	Almacenamiento de conocimiento	Acciones de conocimiento
Conocimiento tácito	Experiencia y saber hacer	Individual	Base de datos	Transferencia de conocimiento
Conocimiento explícito	Información documentada	Colectivo	Base de datos	Transferencia de conocimiento
Conocimiento procedimental	Procedimientos y procesos	Colectivo	Base de datos	Transferencia de conocimiento
Conocimiento de expertos	Experiencia y saber hacer de expertos	Individual	Base de datos	Transferencia de conocimiento
Conocimiento de expertos	Experiencia y saber hacer de expertos	Individual	Base de datos	Transferencia de conocimiento

Inventario de conocimiento

- Registra y cataloga del conocimiento tácito y explícito, el lugar de almacenamiento, cuándo, dónde y quién lo utilizará en un informe, base de datos o red semántica .
- Se realizan entrevistas para identificar barreras y fallas que impidan el flujo adecuado de conocimiento y su uso eficiente y eficaz.
- Facilita la comparación entre lo que se posee y lo que se necesita descubriendo falencias y duplicaciones (Gonzales & Ponjuan 2016).

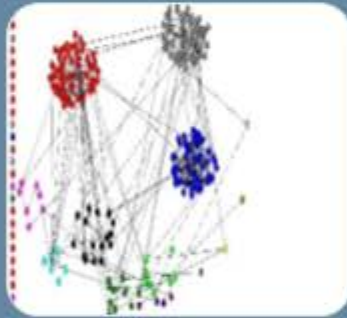


Flujos de conocimiento

- Describe la transferencia del conocimiento, la cual se moviliza entre áreas y personas dentro de la organización; el análisis de estos flujos permite conocer donde se requieren las iniciativas de GC (Gonzales & Ponjuan 2016).

Auditoría de Conocimiento

Herramientas de auditoría de conocimiento



Redes de conocimiento

- Analiza los flujos de conocimiento e identifica el valor que poseen las relaciones internas y externas de la organización
- Se mapea y evalúa las interacciones y flujos entre personas, grupos, computadoras y organizaciones (Cheung ,2007)



Mapas de conocimiento

- Localiza el conocimiento de la organización de manera más eficiente y eficaz.
- Visualiza los flujos de documentos y conocimiento en la organización, señalando sus fuentes de transferencia internas (Gonzales & Ponjuan 2016).

Una herramienta final...

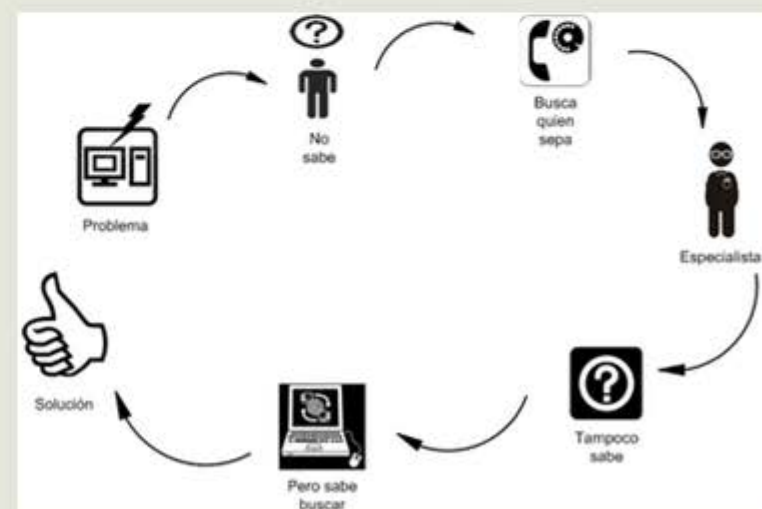
Comunidades de Práctica



Congreso Nacional
de Gerencia Pública
2019

servir

[El Poder Ejecutivo]



Comunidad de Práctica

“Las comunidades de práctica son grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo que hacen y aprenden a hacerlo mejor, interactuando con regularidad.”

Wenger, 2014

- El conocimiento también se genera en redes informales y auto-organizadas en las instituciones.
- Los miembros de la comunidades de expertos, reunidos por intereses en común, con frecuencia hablan entre sí –usando los diversos canales de comunicación existentes- para compartir sus conocimientos especializados y resolver los problemas en conjunto.
- El **proceso** común en este enfoque de generación del conocimiento es pasar de trabajar en comunidades de práctica no estructuradas a comunidades formales, con presupuestos para tecnologías habilitantes, coordinadores de conocimiento, personal de apoyo, etc.
- En **ausencia** de políticas y proceso de conocimiento formales, las redes actúan como conductores críticos para gran parte del pensamiento innovador.

Clasificación general de estructuras organizativas



Congreso Nacional
de Gerencia Pública
2019

servir

[El Poder del Ciudadano]

Estructuras organizacionales

	Tipo de liderazgo	Factor de cohesión	Tamaño	Virtualidad	Calendario de reuniones	Limitación temporal
Grupo formal de tarea (o equipo funcional)	Formal	Tarea para efectuar	13-16 per.	Minima	Frecuente	Hasta la próxima reorganización
Equipo de solución de problemas	Delegado	Problema para solucionar	8-12 per.	Parcial	Muy frecuente	Hasta que se soluciona el problema
Equipo multidisciplinar	Delegado	Procesos para mejorar	8-12 per.	Parcial	Muy frecuente	Hasta que se mejora el proceso
Equipo virtual	Delegado	Tarea para efectuar	15-30 per.	Total	Prácticamente inexistente	Hasta la próxima reorganización
Comunidad de aprendizaje	Moderador/dinamizador	Aprendizaje	20- 25 per.	Total	Inexistente	Hasta que se han adquirido los conocimientos
Comunidad de interés	_____	Interés	100-500 per.	Total	Inexistente	Mientras dure el interés
Comunidad de práctica	Moderador/dinamizador	Compartir la praxis profesional	50-80 per.	Total	Inexistente	Mientras dure el interés y el compromiso de sus miembros

(Sanz, 2009)

Herramientas de apoyo de una Comunidad de Práctica

❖ Las herramientas que apoyan a las comunidades prácticas son:

- Google Docs: Permite editar documentos online entre varias personas a la vez.
- Skype: Herramienta para desarrollar videoconferencias.
- Google drive: Es un producto que permite a los usuarios almacenar de forma centralizada todos sus archivos de Google Docs y sincronizar estos archivos en todos sus dispositivos. Los archivos son accesibles desde el navegador web y la Google Drive móvil app.
- Google Drive y Google Docs son los componentes de un servicio integrado que proporciona un espacio único para almacenar, crear, modificar, compartir y acceder a documentos, archivos y carpetas de todo tipo.
- Webinar: Un Webinar es un tipo de conferencia, taller o seminario que se transmite por Internet. La característica principal es la interactividad que se produce entre los participantes y el conferenciante. Como en cualquier evento presencial, el conferenciante está hablando en vivo a la audiencia y los asistentes pueden hacer preguntas, comentar y escuchar lo que los demás participantes tienen que decir.
- Telegram: Plataforma virtual que permite crear grupos de chat de gran número de personas; permite el envío de cualquier tipo de archivo de hasta 1,5 GB. Mucho más seguro y versátil que Whatsapp. Tiene aplicación para celular y para PC.



Congreso Nacional
Cien 72 años
2019
server

Gestión del Conocimiento, Herramientas y Cambio



Mg. Ing. Juan Carlos Pasco Herrera

jcpasco@pucp.pe

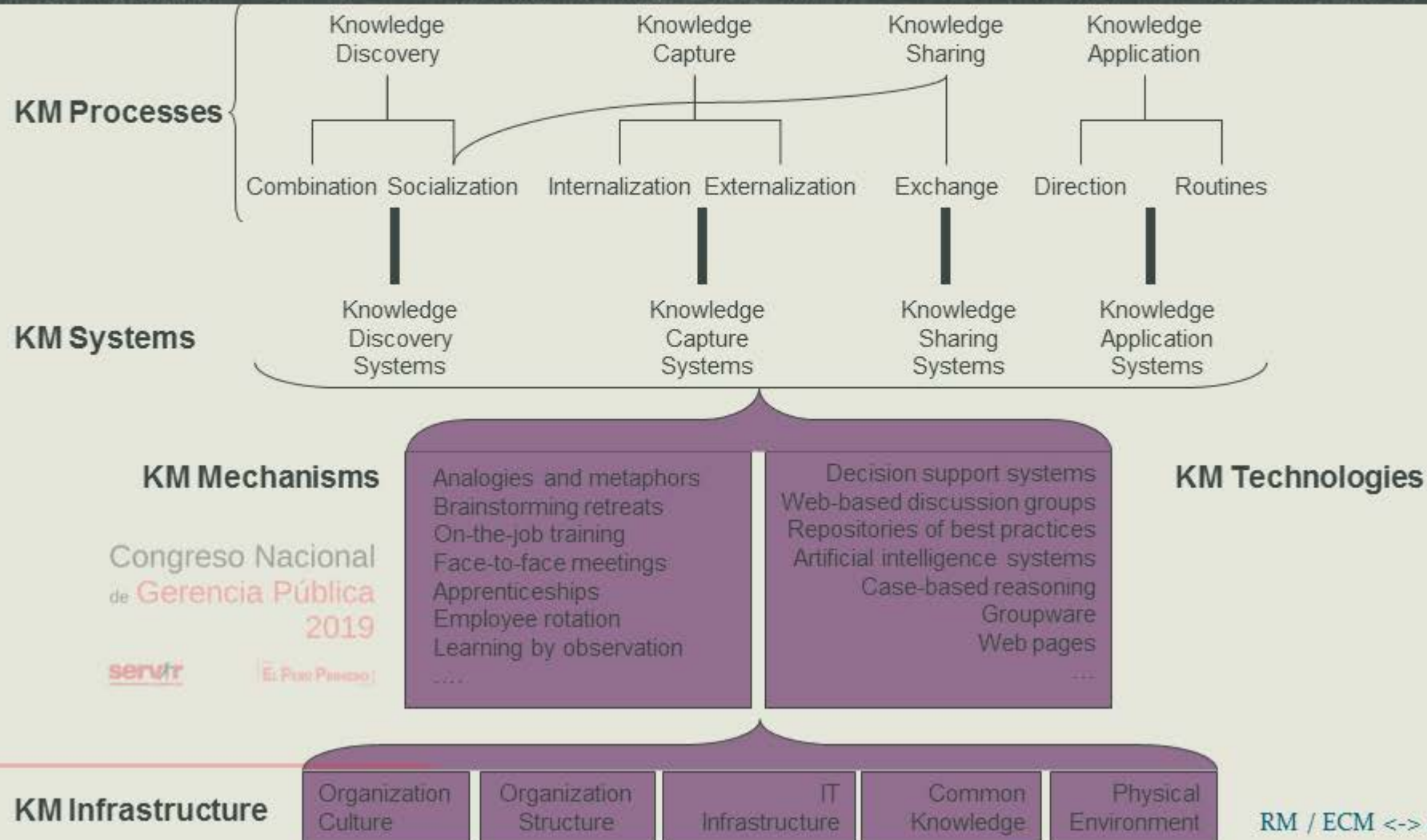
@jcpascoh

Congreso Nacional
Gerencia Pública
2019

servir

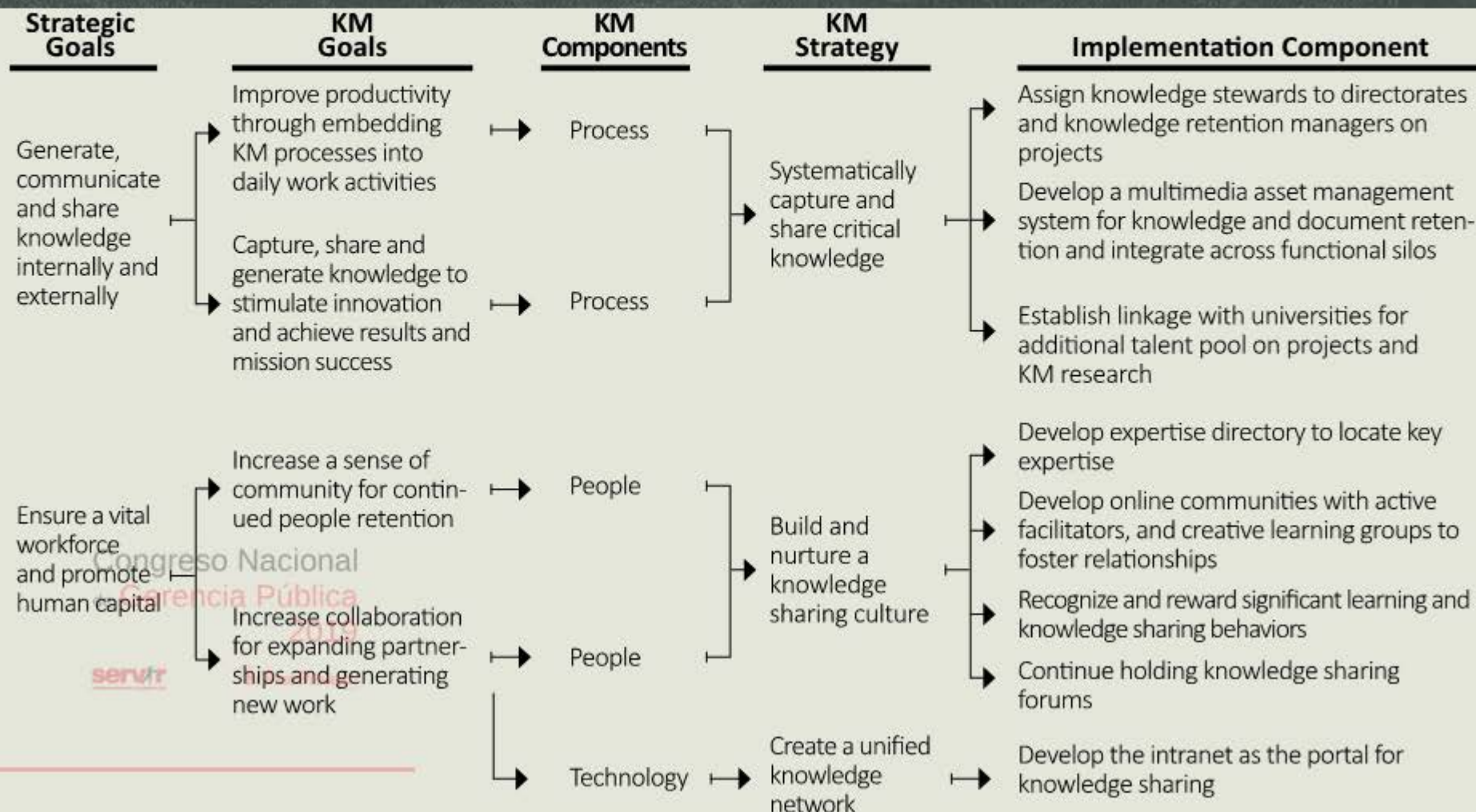
El Paso Primero

Otra aproximación a la Gestión del Conocimiento



Congreso Nacional
de Gerencia Pública
2019
servir
El Poder Público

Ejemplo de una Estrategia de Gestión del Conocimiento



Congreso Nacional
García Pública
2019
servir

