



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

**MDTH-OL-2014-B-
2016-000**

Modelo de gestión del conocimiento para una institución pública del Ecuador

**Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título
de:**

Magister en Dirección de Talento Humano

**Por el estudiante:
José Menelio TORRES RIVAS**

**Bajo la dirección de:
Edison Jair DUQUE OLIVA, PhD**

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Quito - Ecuador
Octubre del 2016**

Modelo de gestión del conocimiento para una institución pública del Ecuador

Model the knowledge management for a public institution of Ecuador

José Menelio TORRES RIVAS¹
Edison Jair DUQUE OLIVA²

Resumen

La gestión del conocimiento en Ecuador es un tema poco explorado por lo que se planteó como objetivo principal establecer un Modelo de Gestión del Conocimiento para una Institución Pública, en este sentido se aplicó el método de revisión bibliográfica, complementado con el análisis de relación existente entre el marco teórico, los modelos seleccionados y las normas técnicas ecuatorianas, para finalmente plantear el modelo propuesto. La metodología aplicada permitió identificar los componentes comunes para la mayoría de los modelos y los que mejor se relacionan con los planteamientos de la Norma Técnica de Innovación para la Gestión Pública. En este contexto se concluye que el modelo propuesto fue conformado y estructurado con los componentes o elementos que son comunes para los modelos analizados y que mejor se relacionan con los planteamientos establecidos por la normativa ecuatoriana.

Palabras clave:

Gestión, Innovación, Gestión del Conocimiento, Buenas Prácticas, Gestión de Competencias.

Abstract

Knowledge Management in Ecuador it is a topic which has been only scarcely explored, thus, its main objective is to establish a Knowledge Management Model for a Public Institutions. In this sense, the method of literature review was applied, complemented with the analysis of the relationship existent between the theoretical framework, the models selected and Ecuadorian technical standards, to finally present the proposed model. The methodology applied allowed identifying common components for most models and those that relate best to the proposals of the Technical Standard on Innovation for Public Management. In this context, the conclusion is that the model proposed was set up and structured with the components or elements which are common to the models analyzed and that best relate to the proposals established by Ecuadorian law.

Key words

Management, Innovation, Knowledge Management, Best Practices, Competency-based Management.

Clasificación JEL JEL Classification

D83

¹ Doctor en Psicología Industrial, alumno de la Maestría en Dirección de Talento Humano. Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail jmtorres@uees.edu.ec.

² PhD en Marketing. Profesor Universidad Nacional de Colombia. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento es un campo que en los últimos años ha tomado impulso hasta convertirse en tendencia, sin embargo en el Ecuador es un tema relativamente nuevo, poco explorado a tal punto que no se conoce con exactitud cuál es su orientación y alcance, tampoco se conoce de la existencia de estudios o experiencias previas.

Cabe destacar que lo nuevo no es un tema exclusivo del Ecuador, de acuerdo con Pérez (2016) en Latinoamérica la gestión del conocimiento es un área relativamente reciente en el campo de la administración de organizaciones. Hay autores como Farfán (2006) que consideran que en la presente década y especialmente en los tres últimos años se ha generado una gran cantidad de literatura sobre el tema.

En el Ecuador la gestión del conocimiento comienza a desarrollarse a partir de que en el año 2015, la Secretaría Nacional de la Administración Pública emite la Norma Técnica de Innovación para la Gestión Pública, que tiene como ejes centrales, el aprendizaje, el conocimiento y la innovación.

Con la emisión de la Norma Técnica de Innovación SNAP (2015) se genera para las instituciones públicas la necesidad de establecer estrategias y herramientas que permitan su implementación, y para cubrir con este requerimiento se propone un Modelo de Gestión del Conocimiento para una Institución Pública. En este contexto se plantea como base para la revisión y análisis del marco teórico algunos temas generales considerados fundamentales para éste trabajo, los que serán abordados tomando en cuenta la definición del problema expuesto en el siguiente punto.

Con estos antecedentes se procedió a identificar el problema para ello se realizaron conversaciones con directivos y funcionarios de algunas instituciones públicas ecuatorianas, además se investigó y buscó información relacionada, llegándose a determinar que en éste ámbito no se conoce o no hay claridad del tema, en algunos casos se piensa que la gestión del conocimiento es sinónimo de capacitación y desarrollo de personal y en otros se relaciona con bancos de datos, memorias institucionales o repositorios de información; parte del problema es que no existe o no se encontró información relacionada con experiencias previas.

Tomando en cuenta los antecedentes y limitaciones identificadas se concluye que el problema principal es que en el Ecuador no se

gestiona el conocimiento en las entidades del sector público y la primera causa es que no se conoce sobre la gestión del conocimiento.

En la actualidad las organizaciones sean estas públicas o privadas se enfrentan a una serie de retos y exigencias que les obligan a realizar cambios en su gestión e implementar una serie de acciones estratégicas con el fin de alinearse con los nuevos enfoques y tendencias del entorno; en este sentido Farfán (2006) considera que “cualquier organización para mantenerse activa en esta nueva realidad, debe disponer una serie de recursos, una buena administración, ser ágil, producir con calidad y por encima de todo ser innovadora” (p. 6).

En éste contexto se considera que la gestión del conocimiento es una de las herramientas estratégicas que permite a las organizaciones alinearse con esta nueva realidad, esto lo han entendido las autoridades ecuatorianas y han empezado a movilizarse en este sentido, muestra de ello es la emisión de la reciente Norma Técnica de Innovación para la Gestión Pública; en éste contexto se considera de fundamental importancia el modelo propuesto alineado con las características, necesidades y exigencias del sector público ecuatoriano.

En este sentido para Pinto (2004)

La incorporación de la gestión de conocimiento en las actividades del sector público permitirá transformar la información y el conocimiento en un activo para la gestión administrativa, a la cual añadirá factores como la innovación, la creatividad, el aprendizaje, la productividad y el trabajo compartido. En definitiva, se fomenta la producción de nuevo conocimiento organizativo así como la gestión y reutilización del conocimiento precedente, con lo que se evita que el conocimiento desaparezca o salga de la organización (p. 49-50).

Por lo expuesto en este punto se concluye que en la actualidad la gestión del conocimiento es un tema ineludible para el sector público ecuatoriano, por lo que el modelo planteado no solamente que es factible de ser desarrollado sino que es una necesidad que debe ser atendida de manera urgente.

Adicionalmente es importante señalar que existen algunas instituciones que están interesadas en contar con un modelo de gestión del conocimiento, entre ellas tenemos: Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME), Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador (CONGOPE), Banco de Desarrollo del Ecuador

(BED), Cooperación Técnica Alemana (GIZ), Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), entre otras, de hecho estas entidades con el apoyo de la GIZ ya han tomado la iniciativa y empezaron a trabajar en el tema de relevamiento y sistematización de buenas prácticas institucionales dentro del marco de gestión del conocimiento.

Por otro lado las autoridades de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, institución beneficiaria de este trabajo tienen interés por la implementación del modelo.

Por todo lo expuesto se concluye que en este sentido se justifica plenamente el diseño del modelo propuesto.

Objetivos

1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión del Conocimiento para una Institución Pública, alineado con los planteamientos de la Norma Técnica de Innovación para la Gestión Pública Ecuatoriana.

2. Objetivos específicos

- a) Realizar la revisión literaria y construcción del marco teórico de los principales temas relacionados con el modelo propuesto.
- b) Revisar y analizar los modelos y su componentes
- c) Diseñar un modelo de gestión del conocimiento para una institución pública del Ecuador.
- d) Establecer las fases a seguir en la implementación y desarrollo del proceso de gestión del conocimiento.

Metodología

En el desarrollo de éste trabajo se aplicó el método de revisión bibliográfica análisis de modelos y construcción de una propuesta. En el proceso de revisión bibliográfica a partir de los términos y palabras claves se detectó, recopiló y revisó la literatura relacionada con la gestión del conocimiento, se hizo una extracción de la información de interés para la construcción del marco teórico; por otro lado se revisó y analizó la relación y coherencia entre los diferentes modelos y herramientas de gestión del conocimiento en relación con las características particulares del sector público ecuatoriano para finalmente usar

técnicas como la revisión sistemática de la literatura disponible con el fin de proponer un modelo de gestión del conocimiento para una institución pública ecuatoriana.

Es importante señalar que éste artículo se encuentra estructurado en cuatro partes, en la primera se presenta la revisión literaria y construcción del marco teórico, en la segunda se presenta el detalle de los modelos de gestión del conocimiento seleccionados, posteriormente se realiza el análisis de los modelos y las normas técnicas ecuatorianas para finalmente proceder con la construcción del modelo propuesto.

MARCO TEÓRICO

A partir de los objetivos planteados, se realizó la revisión y análisis teórico conceptual de algunos temas relacionados con el modelo propuesto, adicionalmente se analizó la Norma Técnica de Innovación de la Gestión Pública y el Programa Nacional de Excelencia – PROEXE, emitidos por la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

Modelo

Se inicia la revisión conceptual de término modelo debido a que se trata de uno de los temas centrales de éste trabajo “modelo de gestión del conocimiento” y se hace a partir del análisis del planteamiento de Moreno (2015) quien considera que “Desde la epistemología se usan y desarrollan los modelos como una herramienta para explicar la realidad. Los modelos son ideales abstractos que están basados en teorías que los sustentan y en actores concretos los cuales son verificables en la realidad” (p. 213). La RAE (2016) lo define como “Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Y es por esta razón que fusiona para organizar un sistema en desorden” (p. s/n).

Otras definiciones con enfoques y puntos de vista diferentes como la de Nonaka (2000) quien cree que “Un modelo es más inmediatamente perceptible que una metáfora o una analogía. En el modelo las contradicciones han sido superadas y los conceptos ya son transferibles mediante lógica consistente y sistemática” (p. 28-29). “Un modelo puede tener diversos propósitos, pero siempre implica la intención de ayudar a entender o ya sea, mejorar un sistema” (IICA, 2015, p. 9).

Paralelamente Bermón (2013) citado por Ortega (2013) y IICA (2015) considera al modelo como una “representación de apoyo en la organización de ideas” (p. 21) y (p. 9) respectivamente. De la Torre (2015) lo establece como “una abstracción del mundo real para disminuir la complejidad y realizar predicciones” (p.1).

En complemento a lo anterior, Calvo (2006) manifiesta que “los modelos sirven de guía para comprender una realidad” (p. 35-36).

Para Sánchez (2006) “Gestionar no es más que administrar, para la obtención de resultados, mediante el cumplimiento de objetivos, con la utilización correcta de los diferentes recursos y el control de los procesos” (p. 35).

De la bibliografía analizada se puede resumir que gestión es el conjunto de acciones estratégicas orientadas a la consecución de resultados y cumplimiento de objetivos, mientras que el modelo de gestión es el marco de referencia que guía la acción.

Ampliando la definición de gestión, es necesario es necesario también identificar los modelos de gestión. Según Davenport (2001), citado por Lopera (2013) plantea “Un modelo puede ser entendido como un conjunto de actividades o tareas que conforman una unidad integral, que es utilizada por la organización para aumentar el valor de sus activos de conocimiento” (p. 13).

Los modelos de gestión son de aplicación múltiple y pueden ser adaptados a cualquier tipo de organización dependiendo de la naturaleza, enfoque, características de la actividad.

Conocimiento

Siguiendo una secuencia lógica que nos permita llegar al cumplimiento del objetivo central de éste trabajo, el siguiente paso consiste en analizar la base conceptual relacionada con el conocimiento.

El conocimiento se da a partir del proceso de análisis, interiorización e interpretación de la información, sin embargo este se consolida luego de la puesta en acción y experimentación. Para Nonaka (1991) citado por Córdón (2014) “El conocimiento es una Herramienta de innovación que a través de la retroalimentación, permite a la entidad generar una ventaja competitiva y así lograr un posicionamiento óptimo en el mercado” (p.17). Para Barceló (2001) “El conocimiento es actualmente reconocido como el motor de crecimiento económico y productividad” (p.14).

Por otro lado “El conocimiento y la efectividad se encuentran en una relación directa y proporcional, toda vez que se convierten en una simbiosis, al poder ser utilizados en las empresas para su adaptación al constante cambio y ser perdurables” (Parra, 2004, p. 135), (Lopera, 2013, p. 25)

De acuerdo con Davenport (1998), el conocimiento puede ser entendido como el conjunto de experiencias, valores, información y

saber hacer (know-how), que pueden servir de base para el desarrollo de prácticas, acciones y procesos para su incorporación en nuevas formas de intervención e información, que podrían resultar útiles para la acción. De acuerdo con Canseco (2014) conocimiento es el conjunto de saberes integrados a la experiencia, esto facilita la resolución de problemas y creación de valor.

Para Giannetto (2004) “el conocimiento va más allá que la mera información, pues, en un sentido colectivo contribuye con el desarrollo de las organizaciones” (p. 85-86).

En este punto es importante señalar que la consecuencia o el resultado visible del conocimiento debe ser la innovación y por tanto es el siguiente tema a analizar.

Innovación

Iniciamos el análisis de este tema a partir de la reflexión planteada por Robert Galvin, citado por O’ Keeffe (1999) “La creatividad, me temo es un vacío en muchas de nuestra organizaciones. En estos días, la insatisfacción difundida entre los ejecutivos sobre el grado de innovación es muy común” (p. 95).

Dado que la innovación es la consecuencia del conocimiento y el valor agregado para las organizaciones es un tema que forma parte de la estructura del modelo propuesto y por tanto de gran interés para este artículo. “Si se consideran los efectos de la innovación en determinados resultados de las empresas, algunas investigaciones han señalado su relación con los incrementos de la productividad, la competitividad e incluso el bienestar social” (Busom, 1993, p. 148).

Desde el punto de vista empresarial Oslo (2005) en su tercera versión define a la innovación como “La introducción en el mercado de productos tecnológicamente nuevos o mejorados, así como la utilización de métodos de producción con mejoramiento tecnológico y que lo han realizado por un período determinado” (p. 56-57). Para Ferras (2013) “Innovar es explotar con éxito nuevas ideas o nuevo conocimiento, asumiendo más riesgo que los competidores, para conseguir una posición competitiva superior” (p. 1).

En relación a las instituciones públicas, la Norma Técnica de Innovación de la Gestión Pública del Ecuador – SNAP (2015) establece

La innovación en las organizaciones es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto, es decir bienes y/o servicios con cambios en su calidad; la introducción de nuevos o significativamente mejorados procesos de producción, es decir

la forma de generar y proveer los bienes y/o servicios; métodos organizativos, es decir cambios estructurales y de gestión a nivel micro y macro; procesos de difusión de innovaciones, es decir la comunicación, socialización y sensibilización hacia las innovaciones. En este sentido, la innovación impulsada por la ejecución de proyectos y de actividades de fomento a la innovación, podría dar lugar a nuevas estructuras en la fuerza de trabajo, nuevas formas y tipos de organización, nuevos y transformados sectores productivos, nuevas relaciones organizacionales y cambios fundamentales en el entorno organizativo, político, económico, social y cultural (p. 5 – 6).

A partir de los diversos planteamientos aquí expuestos se puede concluir que la Innovación tiene su origen en cinco principios básicos: Investigación, aprendizaje, creatividad, originalidad e invención, que sirven de base para el diseño y elaboración de nuevas, ideas, conceptos, métodos productos, bienes o servicios.

Gestión del Conocimiento

Para analizar el tema es importante iniciar sobre la investigación realizada por Gottlieb Duttweiler Foundation, el Comité Asesor Suizo en materia de la gestión del conocimiento, citado por Brooking (1997) revela que “solo se usa alrededor de un 20% de los conocimientos que se dispone en la organización”. Para Karl Erik Sveiby en el prólogo del libro *Hacia una Economía del Conocimiento*, Barceló (2001) “La gestión del conocimiento y del capital intelectual, tal y como se ha implantado en la mayoría de las organizaciones en nuestros días continua en una fase inicial de desarrollo” (p. 12).

Para Brooking (1997) “Los conocimientos son un activo y, al igual que todos los activos tienen que administrarse” (p. 19)

La importancia, evolución y desarrollo de la gestión del conocimiento se fundamenta principalmente en la contribución e impacto en los resultados organizacionales. Para Córdón (2014) “la gestión del conocimiento es una estrategia empresarial” (p. 20), para otros en cambio es una nueva tendencia de gestión directiva. Para Torres (2012) “El propósito de la gestión del conocimiento es generarlo, mantenerlo y potenciarlo permanentemente para que agregue valor a los resultados organizacional” (p. 49).

Según Farfán (2006)

Los líderes empresariales y consultores hablan cada vez más del conocimiento como el principal activo de una organización y la clave para una ventaja competitiva sustentable. “Trabajadores del conocimiento”, “Empresa

generadora de conocimiento”, “Capital de conocimiento” y “Potenciación del conocimiento” se han convertido en expresiones familiares (p. 15).

En la misma línea, Villavicencio (2009) afirma “Se denomina gestión de conocimientos a la administración de los activos intangibles porque no se ven ni se tocan que generan valor para una organización, una institución o un grupo humano” (p. 8). Por otro lado el PNUD (2014) define a “la gestión del conocimiento como el resumen de todas las medidas encaminadas a abordar los desafíos relacionados con los conocimientos” (p. 8).

Para Peluffo (2002), “La gestión del conocimiento es una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e internacionales” (p. 7). Para Betancourt (2016) “la Gestión de Conocimiento contribuye a la adquisición y difusión del conocimiento, la generación de nuevo conocimiento, la transferencia de experiencias y el intercambio de ideas entre las personas y las organizaciones que lo han generado” (p. 11).

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2012) define a la gestión del conocimiento

Como el conjunto de métodos, procesos y herramientas (como la sistematización) que facilitan a las personas crear, capturar, intercambiar, adaptar y poner en práctica el conocimiento tácito y explícito con el objetivo de lograr los resultados esperados y contribuir al impacto deseado de una forma eficiente (p. 8).

En conclusión la gestión del conocimiento se refiere a la capacidad de aprender permanentemente, aplicar lo aprendido, desarrollar habilidades y destrezas, generar conocimiento nuevo y transferirlo a otras instancias de la organización.

Una vez analizada la base conceptual del tema central de este trabajo es importante continuar con el análisis de uno de los temas que en los últimos años ha tomado relevancia y hasta se ha convertido tendencia en gestión de talento humano y que además puede ser considerado como una herramienta o un medio de generación de conocimiento, se trata de la gestión de competencias.

Gestión de Competencias

Gestión de competencias y gestión del conocimiento son dos campos que aunque tienen objetivos métodos, técnicas y procedimientos diferentes, son temas complementarios. Desde el punto de vista de la función de Recursos Humanos,

se considera a las competencias como el conjunto de características distintivas de las personas de alto rendimiento; en este sentido Peluffo (2002) hacer una primera aproximación al concepto de competencia “como las funciones y tareas que desempeña una persona de manera exitosa” (p. 24). La gestión de competencia promueve entre otras cosas el desarrollo y la generación de conocimiento y se convierte en proveedor de información e insumos para la gestión del conocimiento.

De acuerdo con Fernández (2005) Las competencias representan una filosofía integral de gestión que obliga a revisar toda la gestión operativa desde el punto de vista de los conocimientos, las habilidades y destrezas y los comportamientos que hay que emplear para desarrollar cada una de las actividades y responsabilidades en el puesto de trabajo. En este sentido toma especial relevancia el concepto de competencia laboral, entendida como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral. “Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2016, p. 79). Para Villamayor (2004) “La competencia es la integración entre el “saber, el saber hacer y el saber ser” (p. 1).

En este sentido se puede concluir que la gestión de competencias es un proceso dinámico mediante el cual se gestiona el conjunto de atributos personales (conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas), orientándolos al desarrollo de comportamientos o indicadores conductuales que determinan el nivel de rendimiento individual y organizacional.

Por otro lado los diferentes planteamientos relacionados con el tema dejan entrever que el enfoque de gestión de competencias es un medio para gestionar el conocimiento, en este sentido el tema toma relevancia y por tanto debe ser parte del modelo propuesto.

Buenas Prácticas

Uno de los campos que en los últimos tiempos ha tomado gran relevancia, especialmente en el sector público es el relacionado con las buenas prácticas institucionales en el marco del modelo de gestión del conocimiento. En el Ecuador este tema ha sido impulsado por organismos de cooperación internacional como el Programa de la Naciones Unidas para el desarrollo - PNDU, La Agencia de Cooperación Alemana GIZ, El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA, entre otros.

Para la ACE (2010) “Son experiencias con potencial movilizador que deben servir para otras unidades u organizaciones como de ejemplo orientador de su propio proceso de mejoramiento, porque se explicitan las condiciones para superar las dificultades encontradas” (p. 1).

De acuerdo con la SENPLADES (2016) las buenas prácticas consisten en el diseño y ejecución de una actividad relevante, capaz de modificar un proceso y generar valor agregado a los resultados a través de criterios como la innovación, impacto, replicabilidad y sostenibilidad. Complementariamente, las Buenas Prácticas también pueden ser comprendidas como intervenciones desarrolladas a partir de una situación o problema que se busca cambiar, las cuales originan acciones de los involucrados para el planteamiento de soluciones y el aprovechamiento de las capacidades y recursos existentes.

De lo expuesto se desprende que las buenas prácticas institucionales cada vez van tomando fuerza y consolidándose como un nuevo elemento a tomar en cuenta en la construcción del modelo de gestión del conocimiento para una institución pública.

Sector Público

Dado que el enfoque principal de este trabajo se centra en un modelo de gestión del conocimiento para una empresa del sector público, se considera importante realizar un ligero análisis conceptual sobre los términos sector público como se presenta a continuación.

De acuerdo la Constitución Política del Ecuador (2008) se denomina sector público, al conjunto de instituciones u organizaciones que dependen de las diferentes funciones del Estado, incluyendo las las entidades correspondientes a los Gobiernos Descentralizados.

Institución Pública

Existen diferentes acepciones que coinciden que una institución pública es una entidad creada para cumplir con ciertos objetivos orientados a promover el bienestar y desarrollo de la comunidad.

De acuerdo con Rabinovitch (2009) las instituciones públicas son básicamente organizaciones del conocimiento y para cumplir con su rol, la materia prima con la que trabajan es básicamente información y el servicio que entregan al cliente es conocimiento depurado. Dado que su activo más importante es el conocimiento, entonces resulta primordial que toda institución pública cuente con una estrategia que le permita obtener el máximo resultado posible del

conocimiento que posee y, al mismo tiempo, incorporar el conocimiento del que no dispone.

En este sentido y de acuerdo con Rabinovitch (2009) la aplicación de la gestión del conocimiento en la Administración Pública debería requerir una adecuada mudanza de comportamiento que siga los principios de un desarrollo gradual y coordinado, sostenido en estructuras tecnológicas abiertas y servicios gubernamentales de 24 horas, con el objetivo final de satisfacer a la ciudadanía en todos sus niveles. Todo esto puede sostenerse en buenas prácticas, como:

- Desarrollo de una visión creativa
- Colaboración de varios actores (públicos, privados, sociedad civil)
- Integración y descentralización de servicios

REVISIÓN Y ANÁLISIS DE MODELOS SELECCIONADOS

De acuerdo con Torres (2012) un modelo, es el diseño o la representación de un sistema de gestión del conocimiento, generalmente considera y refleja los temas o pilares fundamentales, así como los principales elementos o factores que intervienen en el mismo y que afectan directamente a la forma de ser de una organización.

Para (González, 2006) “En la práctica no existe un modelo único válido para gestionar el conocimiento de las organizaciones. El modelo adecuado depende de la perspectiva teórica que se adopte y el contexto particular donde se aplique” (p. 6).

En relación a la gestión del conocimiento, en la actualidad existe una amplia gama de modelos, sin embargo para fines de éste análisis se identificó y seleccionó a los modelos en base a dos criterios fundamentales: el primero es la trascendencia y reconocimiento y el segundo que esté relacionado o se alinee con la propuesta del modelo de gestión del conocimiento para una institución pública del Ecuador.

A continuación se describe en resumen los modelos seleccionados.

Modelo 1: Enfoque conceptual de gestión del conocimiento

Kerschberg (2001) presenta el modelo de procesos de gestión del conocimiento para establecer una arquitectura de tres capas: Capa de presentación y creación del conocimiento, Capa de gestión del conocimiento y Capa de datos. El Modelo intenta relacionar los diferentes Procesos (Actividades) de la gestión del conocimiento con los datos (recursos de conocimiento) y finalmente

su Representación (Sánchez, 2010, p. 83) y (Lopera, 2013, p. 38-39).

- La primera capa “Constituye la capa donde los trabajadores se comunican, colaboran y comparten conocimiento a través de un portal de conocimiento” (Lopera, 2013, p. 38-39).
- La segunda capa “constituye un repositorio de conocimiento en donde se incluyen los procesos para adquirir, refinar, almacenar, recuperar, distribuir y presentar el conocimiento, es decir, es más orientado a la información (Lopera, 2013, p. 38-39).
- Capa de Fuentes de datos: “Aquí se almacenan los datos de fuentes tanto internas como externas” (Lopera, 2013, p. 38-39).

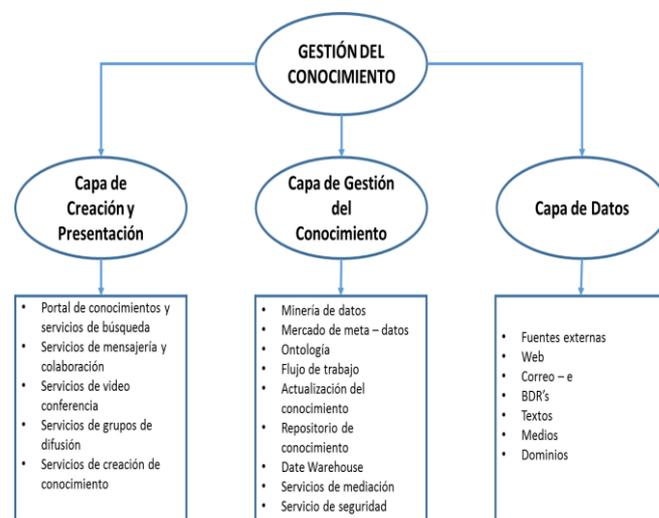


Figura 1: Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento.

Fuente: Kerschberg (2001), citado por Lopera (2013, p. 39).

El modelo conceptual de gestión del conocimiento reconoce la importancia que tiene para las organizaciones la información y los datos que se producen y su estructura muestra una relación estrecha con el enfoque de sistematización de buenas prácticas institucionales analizadas en el punto correspondiente.

Modelo 2. Creación del conocimiento organizacional (MCCO)

Es uno de los modelos de mayor aceptación y reconocimiento que ha servido de guía y orientación para los estudiosos del proceso de creación de conocimiento. El modelo expresa la creación de conocimiento mediante dos tipos de conocimiento: el conocimiento tácito, que hace referencia al conocimiento inherente a cada individuo y que lo posee en su interior; y el conocimiento explícito, el cual es posible expresar, representar a través de símbolos y transmitir

(Nonaka 1995, p. 65-79), (Gordon, 2014, p. 32-33), (Lopera, 2013, p. 33-34).

Para Cordón (2014) Este modelo se caracteriza por “extraer el conocimiento retenido en los individuos o en la estructura de la organización, para lograr altos niveles de innovación empresarial”. (p. 32-33).

El modelo es el siguiente:

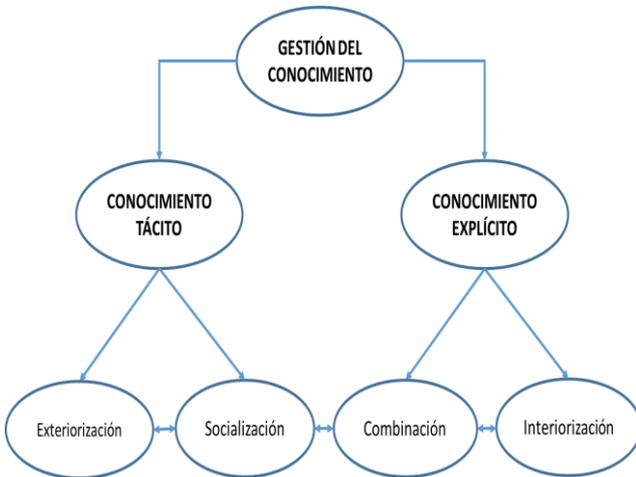


Figura 2: Modelo de creación del conocimiento organizacional.

Fuente: Nonaka (1995, p. 68).

De acuerdo con Nonaka (1995) se trata de un modelo dinámico de combinación e interacción continua entre la información y los saberes tácitos y explícitos. El proceso consta de 4 fases, estas son:

- Socialización
- Exteriorización
- Combinación
- Interiorización

Nonaka (1995) subraya lo siguiente

El conocimiento tácito de los individuos es la base de la creación de conocimiento mismo que movilizado se amplifica organizacionalmente a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento y cristalizado en niveles ontológicos más altos. A esto lo llamamos espiral de conocimiento, donde la escala de interacción del conocimiento tácito y el explícito se incrementará conforme avanza por los niveles ontológicos. Así, la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia delante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización (p. 65-79).

Este modelo como su nombre lo indica se centra en la creación del conocimiento y en la innovación organizacional lo que demuestra que a través de estos dos componentes se relaciona y contribuye con el cumplimiento de los objetivos de este trabajo.

Modelo 3. Dirección estratégica por competencias

Este modelo planeado por Bueno (1997) se caracteriza por conocer al máximo el Capital Intangible que la organización pueda tener, direccionando las competencias de los colaboradores e institucionales al cumplimiento de los objetivos de la misma (Torres, 2012, p. 162-163), (Cordón, 2014, p. 30-31).

Para Torres (2012)

El objeto de la dirección estratégica por Competencias es buscar la “competencia esencial” como combinación de las “competencias básicas distintivas”, ya que, ella es la encargada de analizar la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva. Siendo ésta la resultante de dichas “competencias distintivas”, es decir, de lo que quiere ser, lo que hace o sabe, y lo que es capaz de ser y de hacer la empresa, en otras palabras, la expresión de sus actitudes o valores, de sus conocimientos (básicamente explícitos) y de sus capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia), (p. 163).

El modelo integra cinco tipos de capital como base para la identificación de la competencia esencial, estos son:

- Capital intangible
- Capital humano
- Capital organizacional
- Capital tecnológico
- Capital relacional

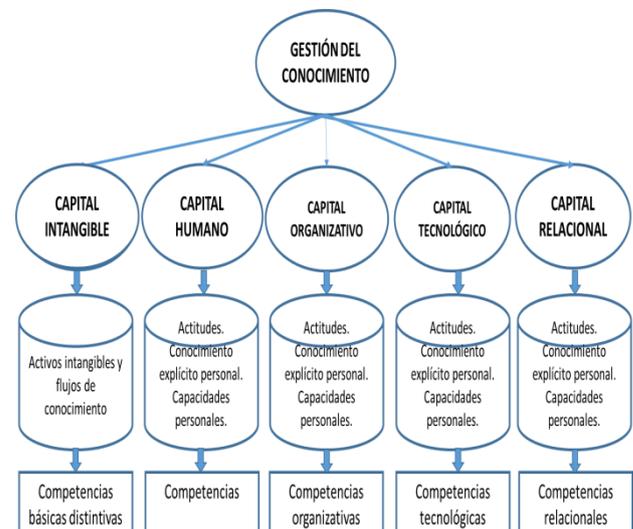


Figura 3: Modelo de dirección estratégica por competencias.

Fuente: Bueno (1998, p. 224).

El enfoque principal de este modelo es la generación de conocimiento y el desarrollo del capital intangible a través de gestionar los conocimientos, las habilidades y los comportamientos observables de los individuos en su puesto de trabajo.

Modelo 4. KPMG Consulting

El modelo planteado por Tejedor y Aguirre (1998) es un sistema complejo ya que una de sus principales características es la interacción de todos sus elementos, partiendo del compromiso de la alta gerencia que debe asimilar la importancia de la gestión del conocimiento para cumplir con los objetivos organizacionales, el clima que propicie el aprendizaje, la formación y el intercambio de experiencias y la infraestructura que favorezca el funcionamiento óptimo en todos los aspectos de la empresa: dirección, producción, ventas, etc. De la interacción de los elementos de este modelo se desprenden resultados como el cambio permanente, el compromiso con la calidad, el desarrollo personal y profesional de los empleados, y la construcción armónica permanente del entorno (Tejedor, 1998, p. 64-65); (Lopera, 2013, p. 37-38), (Farfán, 2006, p. 62-63).

El Modelo KPMG, identifica tres factores que intervienen activamente en el aprendizaje en una organización, estos son:

1. La existencia de un claro compromiso nítidamente liderado por la dirección de la organización, que habrá asimilado la necesidad de la gestión del conocimiento para cumplir con los objetivos de la misma.
2. La existencia de climas que fomenten el aprendizaje, pues los miembros de la organización deben estar situados en un ambiente que favorezca la formación e intercambio de experiencias.
3. La existencia de infraestructuras que permitan que la organización funcione óptimamente, en todos sus aspectos: dirección, producción, recursos humanos, entre otros (Cordón, 2014, p. 34).

La estructura del modelo es la siguiente:

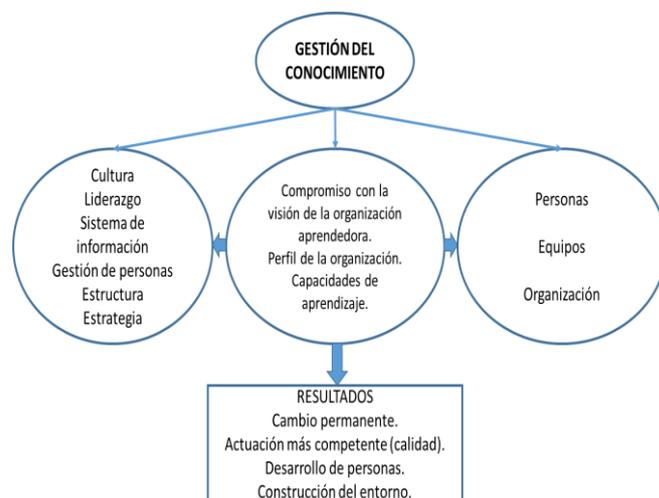


Figura 4: Modelo KPMG Consulting.

Fuente: Tejedor y Aguirre (1998, p. 65).

Este modelo presenta su orientación principal en el aprendizaje, el intercambio de experiencias y la innovación; es importante destacar que éstos elementos que están directamente relacionados y servirán de base para la construcción del modelo propuesto.

Modelo 5. Administración de conocimiento organizacional

De acuerdo con el planteado por Arthur Andersen (1999), en su modelo lo importante convertir a los conocimientos individuales en información de valor organizacional, misma que luego transferidas y distribuida para todos los miembros de la organización.

Este modelo se fundamenta en:

- La generación de valor para los clientes es dada por la habilidad de la organización para optimizar el flujo de información.
- Identificar, explicitar y compartir la información individual.
- Organizar, sistematizar y facilitar la transferencia del conocimiento organizacional hacia sus colaboradores.

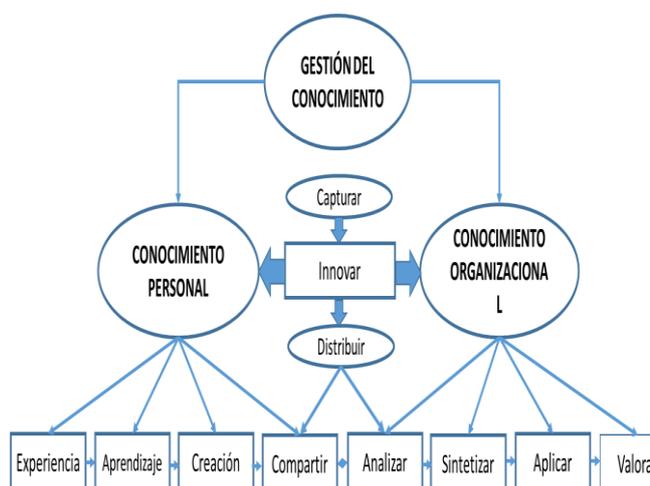


Figura 5: Modelo de administración de conocimiento.
Fuente: Arthur Andersen (1998), citado por Torres (2012, p. 71).

El enfoque principal de este modelo es la innovación a partir de la gestión del conocimiento individual y organizacional

Normas Técnicas Ecuatorianas

Un factor importante para la estructuración del modelo propuesto es la revisión y análisis de las normas técnicas ecuatorianas relacionadas con gestión del conocimiento.

Norma Técnica de Innovación para la Gestión Pública

De acuerdo con lo que establece la Secretaría Nacional de la Administración Pública, La Norma Técnica de Innovación es una norma de cumplimiento obligatorio que busca el desarrollo de nuevas soluciones o mejoras significativas en: 1) los servicios y/o productos de las instituciones; 2) en su método de organización; 3) en sus procesos de difusión; para favorecer el mejoramiento, la eficiencia y eficacia de la gestión pública. Además la Norma busca potenciar el desarrollo de actividades o proyectos de innovación como la investigación aplicada, el aprendizaje organizativo basado en la gestión del conocimiento, la valoración de activos intangibles, el fomento de competencias tecnológicas, entre otros, contribuyendo a la mejora de los resultados para asegurar la provisión de servicios y productos de calidad para los usuarios y la ciudadanía en general (SNAP, 2015, p. 5).

La Norma Técnica de Innovación se centra en el desarrollo de los siguientes campos:

- Aprendizaje organizacional

- Investigación & Desarrollo
- Proyectos de innovación
- Desarrollo de competencias
- Sistematización de buenas prácticas institucionales
- Gestión de los activos intangibles

Programa Nacional Excelencia PROEXE

El Programa Nacional Excelencia PROEXE tiene como propósito alcanzar niveles de excelencia en el sector público tanto en la gestión institucional como en la prestación de servicios a la ciudadanía, partiendo de cinco agentes facilitadores: Liderazgo, Estrategia y Planificación, Talento Humano, Alianzas y Recursos y Procesos y Servicios (SNAP, 2015, p. 21).

Los elementos que la norma establece de cumplimiento obligatorio para las instituciones públicas ecuatorianas son:

- Liderazgo
- Estrategia
- Talento humanos (competencias)
- Procesos
- Tecnología

ANÁLISIS DE RELACIÓN DE LOS MODELOS Y LAS NORMAS TÉCNICAS

Un factor importante en esta fase es la definición de los criterios de análisis de los modelos.

Criterios de análisis de los modelos.

Con el fin de establecer la validez y consistencia de los resultados del análisis de modelos y herramientas seleccionadas e identificar la relación y aporte al modelo propuesto se identificó y definió los siguientes criterios:

1. Análisis de la relación de los modelos con la estructura conceptual.
2. Identificación de los ejes básicos de cada uno de los modelos.
3. Identificación de los elementos comunes o afines entre los modelos analizados.
4. Análisis de relación de los componentes comunes con los requerimientos de la normas.

Análisis de la relación de los modelos con la estructura conceptual

El primer criterio utilizado en el análisis de los modelos consistió en identificar el grado de relación y coherencia existente entre el marco conceptual con cada uno de los modelos analizados: Es importante señalar que debido a

ninguno de los modelos se enfoca al sector público, se excluye este tema del análisis.

Para el análisis de relación se elaboró el cuadro denominado “Matriz de relación existente entre el marco teórico y los modelos analizados” (Anexo 1). Los resultados del análisis demuestran que el nivel de relación y consistencia entre el marco teórico conceptual y los modelos analizados es del 83,4%.

Los temas conceptuales que son comunes o que mejor se relacionan son: Modelo, Conocimiento, Gestión del Conocimiento y Buenas Prácticas, mientras que los modelos que tienen mayor relación son: Gestión del Conocimiento de KPMG, Andersen y Dirección Estratégica por Competencias.

Tabla 1.
Resumen de Análisis de la relación de los modelos con la estructura conceptual

MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	NUMERO DE COINCIDENCIAS	% DE COINCIDENCIA
1. Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento	4/6	66,7%
2. Modelo de Proceso de Creación del Conocimiento	4/6	66,7%
3. Modelo de dirección estratégica por competencia: el capital intangible	5/6	83,3%
4. Modelo de gestión del conocimiento de KPMG	6/6	100%
5. Modelo Andersen	6/6	100%
% DE RELACIÓN PROMEDIO		83,4%

Fuente: Elaboración propia.

Identificación de los ejes básicos de cada uno de los modelos

El segundo paso dentro del análisis consistió en identificar cuáles son los ejes o pilares básicos que sustentan los modelos analizados, el detalle se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 2.
Identificación de ejes de cada uno de los modelos

MODELOS	EJES
Modelo 1: Enfoque conceptual de gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Creación y presentación del conocimiento - Gestión del conocimiento - Manejo de datos
Modelo 2. Creación del conocimiento organizacional (MCCO)	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento Tácito - Conocimiento Explicito
Modelo 3. Dirección estratégica por competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Capital intangible - Capital humano - Capital organizativo - Capital tecnológico

Modelo 4. KPMG Consulting	<ul style="list-style-type: none"> - Capital relacional - Gestión estratégica - Capacidad de aprendizaje - Estructura
Modelo 5. Administración de conocimiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento personal - Conocimiento organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de los ejes que sustentan los modelos analizados se puede concluir que por su afinidad, estos se resumen en:

- Generación y desarrollo de conocimiento
- Capacidad de aprendizaje
- Gestión de competencias para generar capital intangible
- Gestión estratégica
- Manejo e datos
- Estructura organizacional

Identificación de los elementos comunes o afines entre los modelos analizados

El tercer criterio de análisis consiste en la identificación de los elementos o componentes comunes para la mayoría de los modelos analizados, mismos que luego servirán de base para la construcción de la propuesta.

De un análisis previo de los modelos se identificó que la mayoría de los autores sustenta sus propuestas a través de los siguientes campos:

- Fundamento
- Enfoque
- Objetivos

Tabla 3.
Análisis de fundamento, enfoque y objetivos

MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	FUNDAMENTO	ENFOQUE	OBJETIVO
Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento	Sistematización de la información y los datos organizacionales	Tecnológico - Sistematización de la información – Buenas Prácticas Institucionales	Integrar los elementos (Información, procesos y personas).
Modelo de Proceso de Creación del Conocimiento	Conversión del conocimiento	Creación de conocimiento e innovación organizacional	Lograr la innovación organizacional
Modelo de dirección estratégica por competencia: el capital intangible	Capital intangible	Generación de conocimiento a través de la Gestión de competencias	Conocer el capital intangible de las organizaciones
Modelo de gestión del conocimiento de KPMG	Aprendizaje organizacional	Aprendizaje e Innovación	Facilitar el logro de resultados organizacionales
Modelo Andersen	Información	Innovación – Gestión del Conocimiento	Crear valor para los clientes

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos campos y con el fin de identificar los elementos o componentes afines o comunes entre sí, se diseñó el cuadro denominado "Matriz de Análisis de los Modelos" (Anexo 2).

Del análisis de los modelos de gestión del conocimiento y sus componentes, se observa que si bien cada uno de ellos tiene estructuras, enfoques y objetivos diferentes, la mayoría de ellos centra su enfoque en los siguientes campos:

- Organización y manejo de la información
- Gestión del conocimiento
- Innovación
- Sistematización de la información
- Competencias individuales y organizacionales
- Buenas prácticas.

Por otro lado los elementos o componentes afines o comunes para la mayoría de los modelos de gestión del conocimiento analizados son:

- Organización y sistematización de la información
- Generación de Conocimiento
- Innovación
- Estrategia organizacional
- Cultura organizacional
- Gestión de competencias
- Crear valor
- Tecnología
- Procesos organizacionales
- Infraestructura organizacional

Una vez conocidos los elementos comunes para la mayoría de los modelos analizados es importante identificar cuáles son los componentes que de acuerdo con la normativa se deben implementar en las instituciones del sector público ecuatoriano.

Análisis de relación de los componentes comunes para los modelos con los requerimientos de la normas

El cuarto criterio utilizado es el análisis de relación entre los componentes comunes en los modelos analizados y las exigencias de la normativa para la gestión pública ecuatoriana.

Para el análisis de relación se elaboró la matriz análisis de relación entre los componentes de los modelos y las exigencias de la normativa ecuatoriana.

Tabla 4.
Análisis de relación de los componentes comunes con los requerimientos de las normas

Elementos comunes para los modelos analizados	Elemento considerados de cumplimiento obligatorio por la normativa ecuatoriana
- Procesamiento de la información	• Aprendizaje organizacional
- Aprendizaje Organizacional	• Investigación & Desarrollo
- Conversión y desarrollo de conocimiento.	• Proyectos de innovación
- Información	• Desarrollo de competencias
- Conocimiento tácito y explícito	• Sistematización de buenas prácticas
- Aprendizaje e innovación	• Gestión de los activos intangibles
- Estrategia organizacional	• Liderazgo
- Liderazgo	• Estrategia
- Cultura organizacional	• Procesos
- Gestión de competencias	• Tecnología
- Sistematización de la información	
- Infraestructura organizacional	
- Crear valor para los clientes	

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de esta tabla se observa o demuestra que existe un alto grado de relación y coincidencia en los siguientes elementos:

- ✓ Aprendizaje continuo
- ✓ Conocimiento
- ✓ Innovación
- ✓ Investigación & Desarrollo
- ✓ Estrategia organizacional
- ✓ Liderazgo
- ✓ Gestión de competencias
- ✓ Procesamiento y sistematización de la información
- ✓ Procesos
- ✓ Tecnología
- ✓ Desarrollo de saberes
- ✓ Mejoramiento continuo
- ✓ Crear valor.

Del análisis de los modelos y las normas técnicas ecuatorianas se identificaron los principales elementos y componentes que integrarán el modelo de gestión del conocimiento propuesto.

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL ECUADOR

Para llegar a la fase final de este trabajo que consiste en el planteamiento de un Modelo de Gestión del Conocimiento para una Institución Pública se aplicó el siguiente procedimiento: En la primera fase se realizó la revisión bibliográfica y construcción del marco teórico, en la segunda se procedió con la presentación de los modelos seleccionados, en la tercera se realizó un análisis detallado de la relación existente entre los modelos seleccionados y el marco teórico para luego pasar a identificar los elementos comunes para todos los modelos y la relación de estos con los requerimientos de las normas técnicas ecuatorianas.

Identificación de campos o dimensiones para el modelo propuesto

Para identificar los campos o dimensiones se tomó como línea base los principales ejes o componentes anteriormente identificados y se aplicó el siguiente procedimiento:

Identificación y definición de criterios de valoración de ejes y componentes

Los criterios utilizados en la valoración y ponderación de ejes y componentes son:

Sustentabilidad.- Analiza y valora la coherencia del eje o componente con la gestión del conocimiento y el sustento o apoyo que ofrece al modelo.

Objetividad.- Analiza y valora si el eje o el componente analizado presenta características capaces de materializarse y ejecutarse de manera práctica.

Aplicabilidad.- El eje o componente debe denotar que es fácil de ser implementado o haber sido aplicado a través de otro modelo.

Impacto.- Analiza y valora el nivel de influencia del eje, en la gestión del conocimiento y en los cambios que puede promover a mediano y largo plazo.

Definición de la escala de valoración

La valoración de los ejes o componentes se realizó tomando en cuenta una escala de 1 a 5, en donde uno recibe la valoración más baja y cinco la más alta. La suma de los puntajes asignados en cada criterio permite establecer el puntaje de cada uno de los ejes.

Valoración de los ejes o componentes

Para la valoración de los ejes y/o componentes se organizó un comité de valoración conformado por

cinco funcionarios de la Dirección de Cambio de Cultura Organizacional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo; del proceso de valoración se desprenden los siguientes resultados:

Tabla 5.
Valoración de ejes y/o componentes

EJES O COMPONENTES	Sustentabilidad	Objetividad	Aplicabilidad	Impacto	Puntos
Generación y desarrollo de conocimiento	5	3	3	5	16
Gestión de competencias	5	4	5	5	19
Gestión estratégica	5	4	5	5	19
Manejo de datos	3	3	4	2	12
Estructura organizacional	3	3	4	3	13
Aprendizaje organizacional	4	4	4	4	16
Investigación & Desarrollo	4	4	4	4	16
Innovación	5	4	5	5	19
Sistematización de buenas prácticas	5	5	5	4	19
Liderazgo	4	4	4	4	16
Procesos	4	4	4	4	16
Tecnología	4	4	4	4	16

Del análisis de la valoración se puede identificar que existen 4 ejes o componentes que sobresalen de los demás, estos son:

- Gestión estratégica
- Gestión de competencias
- Innovación
- Sistematización de buenas prácticas

Para efectos del diseño del modelo propuesto, a estos ejes, por su importancia y alcance se los ha denominado dimensiones.

Definición de la estructura del Modelo

Tomando como línea base los resultados obtenidos en el análisis de los modelos y en la valoración de los principales ejes y componentes, se plantea un modelo integrado por cuatro dimensiones generales:

1. Dimensión Estratégica.
2. Dimensión Innovación.
3. Dimensión Competencias.
4. Dimensión Buenas Prácticas Institucionales.

Estas dimensiones a su vez incluyen a los componentes que en la valoración de ejes (Tabla 5) obtuvieron entre 16 y 18 puntos, por otra parte también se incorporan 6 elementos clave para la gestión del conocimiento en el sector público y que

de acuerdo con su afinidad técnico - conceptual fueron distribuidos entre las cuatro dimensiones.

- Lineamientos estratégicos.
- Cultura organizacional.
- Perfiles por competencias.
- Desarrollo de competencias.
- Proyectos innovadores.
- Banco de buenas prácticas.

Descripción del Modelo

Una vez definida la estructura se procede a describir un extracto de cada una de las 4 dimensiones y 12 elementos que se plantean en el modelo propuesto.

Dimensión Estratégica

Esta dimensión analiza y promueve un entorno favorable para el aprendizaje y desarrollo de saberes, además del compromiso y el apoyo de las autoridades. De acuerdo con Bueno (1997) se caracteriza por enfocar sus esfuerzos a desarrollar las competencias y potenciar el Capital Intangible de la organización.

El objetivo de esta dimensión es establecer y definir los principales lineamientos de gestión del conocimiento dentro de Plan estratégico y operativo de tal manera que se promueva la ejecución y desarrollo en el entorno institucional

Esta dimensión está integrada por los siguientes componentes:

Lineamientos estratégicos institucionales

Consiste en revisar y redefinir los objetivos, políticas y estrategias organizacionales con el fin de incluir las orientaciones macro para guiar la ejecución del proceso de gestión del conocimiento desde el plan estratégico y operativo institucional.

Cultura organizacional

Dado que la cultura es un factor que influye directa o indirectamente en los resultados organizacionales, es indispensable establecer, fortalecer, reorientar o redefinir una sólida cultura de aprendizaje e innovación para generar las condiciones y ambiente consistente que permita gestionar el conocimiento.

Liderazgo

El principal gestor del cambio es la máxima autoridad y los líderes institucionales por lo que el compromiso inicia por promover el involucramiento del nivel directivo en el proceso de gestión del conocimiento, para esto es fundamental

desarrollar habilidades de liderazgo de acuerdo a un perfil de competencias con el objetivo de formar un equipo líder que promueva el conocimiento como fuente de generación de valor.

Entre los principales facilitadores identificados para impulsar la dimensión estratégica tenemos:

- Entorno de trabajo favorable para el aprendizaje.
- Involucramiento y compromiso de los líderes organizacionales.

Dimensión Innovación

La innovación en la actualidad es considerada como un factor clave de éxito organizacional, en este sentido, el modelo pretende incentivar y promover el desarrollo de actividades y proyectos innovadores, orientados a la generación de valor para la institución y los usuarios de los servicios. De acuerdo con Nonaka (1995) la innovación continua de la organización va a depender en gran medida del nuevo conocimiento que sea capaz de generar y desarrollar.

El objetivo de esta dimensión es desarrollar un banco de ideas y proyectos innovadores que permitan no solo agregar valor, sino adicionalmente mantener un flujo continuo de generación y desarrollo de conocimientos.

Los principales componentes de esta dimensión son:

Investigación & desarrollo

En este componente se propone establecer un área funcional o un equipo dedicado a la investigación y formulación de nuevas ideas y conocimientos, con el fin de generar información e insumos necesarios enfocados hacia la incubación de nuevos proyectos, productos o servicios.

Proyectos innovadores

Consiste en desarrollar, implementar y mantener un banco de proyectos innovadores capaces de generar de manera continua, nuevo conocimiento y valor para la organización.

Aprendizaje organizacional

Es el proceso de identificación, planificación y ejecución de planes o programas permanentes de formación, desarrollo de destrezas, y modelamiento de comportamientos enfocados a dinamizar y fortalecer la transferencia de conocimientos.

Entre los principales facilitadores que impulsan la dimensión innovación tenemos:

- Equipo de investigadores y gestores de conocimiento.
- Herramientas tecnológicas y espacios que faciliten la generación y desarrollo del conocimiento.

Dimensión Competencias

Dado que el talento humano cumple una función estratégica en la generación de conocimientos, el modelo considera la implementación de un sistema de gestión por competencias para desarrollar el conocimiento individual y organizacional.

En este sentido toma especial relevancia el concepto de competencia laboral, entendida como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral (Villamayor, 2004. p. 1).

El objetivo de esta dimensión es promover la implantación de un sistema de gestión del talento humano por competencias.

Los componentes básicos de esta dimensión son:

Perfiles de competencias

Consiste en identificar y establecer los perfiles de competencias laborales para cada uno de los cargos existentes en la estructura organizacional, con el fin de contar una herramienta que sirva para el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y comportamientos, alineados con los objetivos estratégicos organizacionales.

Desarrollo de competencias

Es el proceso de identificación de brechas entre las competencias individuales y las del cargo, con el fin de establecer programas de fortalecimiento y desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos.

Conocimientos técnicos

Consiste en establecer e implementar permanentemente programas de formación, desarrollo y fortalecimiento de los conocimientos técnicos de los funcionarios de acuerdo con los perfiles de competencias, con el fin de contar con un plan bien estructurado de capacitación, entrenamiento y desarrollo de talentos.

Entre los principales facilitadores que impulsan la dimensión de competencias tenemos:

- Los perfiles de competencias.
- La evaluación de competencias individuales.
- Las técnicas de gestión por competencias.

Dimensión Buenas Prácticas Institucionales

Como lo plantea la FEAPS (2012), “Una buena práctica es la acción o conjunto de acciones que, fruto de la identificación de una necesidad, son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles” (p. 14). Esta dimensión está orientada a capturar, documentar y sistematizar la información relacionada con tecnología, métodos, técnicas y procedimientos que agregan valor a las actividades de la institución.

El objetivo de esta dimensión es identificar las buenas prácticas institucionales, documentarlas, sistematizarlas y generar un banco que sirva de consulta, transferencia y desarrollo de conocimientos.

Los principales componentes que integran esta dimensión son:

Optimización de procesos

Este componente tiene como propósito diseñar y mejorar los procesos organizacionales con el fin de promover y generar buenas prácticas de gestión que servirán de insumo para la generación de conocimiento.

Desarrollo de tecnología

Consiste en alinear las tecnologías de la información y comunicación (TIC) con las políticas y estrategias organizacionales para aprovechar los avances tecnológicos aplicados en el desarrollo de herramientas que faciliten la sistematización, automatización, desarrollo y transferencia de conocimientos.

Banco de buenas prácticas

En este campo se propone identificar, priorizar, documentar, sistematizar y registrar a través de cualquier medio físico o electrónico las actividades relevantes, innovadoras y que agreguen valor para la organización y que sirvan de insumo para el aprendizaje, transferencia y generación de conocimientos.

Entre los principales facilitadores que impulsan la dimensión de competencias tenemos:

- Las herramientas de levantamiento de información, sistematización y registro de la información.
- Las técnicas de socialización y difusión de buenas prácticas.

Modelo Propuesto

A continuación se grafica el modelo propuesto.

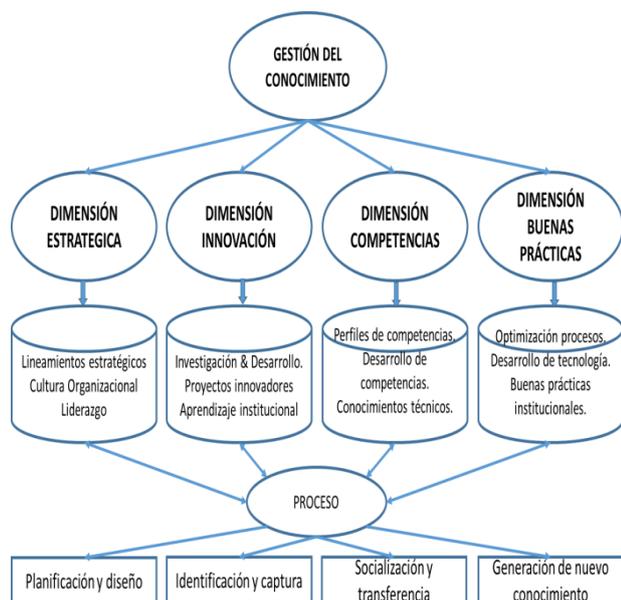


Figura 8: Modelo de Gestión del Conocimiento para una Institución Pública.

Fuente: Elaboración propia.

Para la implementación del modelo de gestión del conocimiento se sugiere aplicar un proceso compuesto por cuatro fases como se detalla a continuación.

Fases a seguir en la implementación y desarrollo del proceso de gestión del conocimiento

Para la ejecución y desarrollo del modelo de gestión del conocimiento se sugiere aplicar un proceso continuo de identificación, captura, sistematización, socialización, desarrollo, aplicación y generación de nuevo conocimiento, en este contexto el modelo plantea cuatro fases, estas son:

- Planificación y diseño
- Identificación y captura
- Socialización y transferencia de conocimientos
- Generación de nuevo conocimiento.

Planificación y diseño

Esta fase es considerada fundamental ya que es aquí, donde se define lo que queremos lograr, cuales son los objetivos, cual es el camino para llegar a ellos o como lo vamos a lograr, con qué recursos y talentos contamos.

Identificación y captura

Esta fase nos debe ubicar en el punto de partida del proceso de desarrollo y generación de saberes, mediante la Identificación y organización de la información y los conocimientos tácitos o explícitos, disponibles o existentes en la organización, para ello será necesario desarrollar las siguientes actividades:

- Inventario de los conocimientos existentes.
- Inventario de las personas generadoras de conocimientos.
- Capturar los conocimientos tácitos o explícitos.
- Sistematizar y documentar la información.

Socialización y transferencia de conocimientos

La información luego de ser sistematizada y documentada, deben ser almacenados en los diferentes registros, medios o herramientas que sirven de consulta y aprendizaje; adicionalmente se establece las estrategias de distribución, transmisión y transferencia de los conocimientos. Las actividades de esta fase son:

- Definición de medios de registro y almacenamientos de la información.
- Estrategias de transferencia de conocimientos.

Generación de nuevo conocimiento

El efecto de la transmisión y transferencia de conocimientos debe ser la creación de nuevas ideas, nuevos paradigmas, nuevas habilidades, nuevos métodos y procedimientos así como el reconocimiento de nuevos patrones de comportamiento, que en la práctica deben traducirse en productos y servicios mejorados, pero sobre todo en nuevos bienes o activos intangibles capaces de agregar un nuevo valor para la organización.

CONCLUSIONES

Los resultados demuestran que la revisión bibliográfica y construcción del marco teórico de éste artículo presenta una alta relación con los planteamientos de los principales exponentes en gestión del conocimiento, 83% de coincidencia con la base conceptual de los modelos analizados.

El análisis de los modelos seleccionados permitió identificar cuáles son los elementos o componentes que además de ser comunes entre sí guardan una estrecha relación con los planteamientos de las normas técnicas ecuatorianas relacionadas.

El modelo de gestión del conocimiento para una institución pública fue diseñado tomando en cuenta los resultados de la valoración de los principales ejes y componentes de los modelos analizados y

las normas técnicas ecuatorianas por lo que será de gran utilidad para la institución beneficiaria y para el sector público en general.

El planteamiento y definición de las fases generales del proceso de gestión del conocimiento servirá de guía para la implementación, ejecución y desarrollo del modelo.

El modelo propuesto a través de la dimensión competencias impulsa a que la unidad de talento humano gestione el desarrollo las competencias laborales individuales y organizacionales, además promueve el aprendizaje, la creatividad de los colaboradores y la innovación institucional, pero sobre todo motiva e impulsa el desarrollo y crecimiento del capital intelectual.

El principal problema identificado en este trabajo fue el establecer y aplicar los criterios de evaluación de los modelos y sus componentes.

Las principales limitaciones que se pueden presentar en la implementación del modelo son: desconocimiento del tema, ausencia de apoyo y compromiso de las autoridades, falta de profesionales preparados y capacitados en el tema.

Finalmente se concluye que el trabajo desarrollado identifica la necesidad de investigar y establecer el grado de correlación entre la función de talento humano y la gestión del conocimiento; además es importante establecer cuál debería ser la función o la unidad organizacional que idealmente debe tener la competencia para gestionar el conocimiento. Adicionalmente se considera necesario investigar cual es la contribución e impacto que tiene la implementación de un modelo de gestión del conocimiento en el desarrollo de valor agregado y en el cumplimiento de las metas estratégicas organizacionales.

Bibliografía

- ACE, A. d. (2010). *Buenas prácticas que estimulan el mejoramiento institucional*. Santiago de Chile.
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Andersen, A. (1999). *El Management en el Siglo XXI*. Buenos Aires: Granica.
- Barceló, M. B. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid: ESIC - Price Waterhouse Coopers.
- Betancourt, P. (2016). *Sistematización de buenas prácticas institucionales*. Quito: GIZ - SENPLADES.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del milenio*. Barcelona: Paidós.
- Bueno, E. (2000). *La era de la información, del conocimiento y del aprendizaje*. Madrid: Club Intelect.
- Bueno, E. M. (1997). Dirección estratégica por competencias básicas distintas: Propuesta de un modelo. *IADE-UAM, Documento N° 51*.
- Busom, I. (1993). Evaluación de los efectos de las subvenciones públicas a las actividades de I+D. *Economía Industrial, n° 289*, 141-152.
- Calvo, D. (2006). *Modelos teóricos y representación del conocimiento*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Canseco, F. (2014). *Guía metodológica de sistematización de buenas prácticas*. Quito: SENPLADES.
- Constituyente, A. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Publicada en el Registro Oficial No. 449.
- Constituyente, A. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Publicada en el Registro Oficial No. 449.
- Consultores, E. &. (2012). *Manual de dirección de recursos humanos, gestión por competencias*. México.
- Cordón, G. (2014). *Variable organizaciones para implementar un modelo de gestión del conocimiento en las entidades del sector público de Colombia*. Bogotá: Universidad Central: Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables.
- Davenport, T. P. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. P. (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- De la Torre, J. (15 de Noviembre de 2015). *Qué es un modelo*. Obtenido de www.uam.es: https://www.uam.es/personal_pdi/ciencias/joquinuina/BOXES-POP/que_es_un_modelo.htm
- Di Doménico, A. D. (2001). La era de los intangible y el capital intelectual: la gestión del conocimiento. *Gestión Universitaria en América del Sur*, 43-47.
- Farfán, D. G. (2006). *La gestión del conocimiento*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- FEAPS, C. E. (2012). *Buenas practicas de calidad FEAPS*. Madrid: IPACSA.
- Fernández, L. (2005). *Gestión por competencias*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

- Ferras, J. (11 de Diciembre de 2013). *Innovación.cl*. Obtenido de Una definición de innovación: www.innovacion.cl
- Galán, J. V. (1999). Principales rasgos de los sectores innovadores en España. Una explotación de la encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas. *Papeles de Economía Española*, nº 81, 104-111.
- Giannetto, K. W. (2004). *Gestión del conocimiento en la organización*. México: Editorial Panorama.
- González, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Días de Santos.
- Guarnizo, J. G. (1998). Innovación y desarrollo tecnológico en las empresas industriales españolas. Factores explicativos según la encuesta de estrategias empresariales. *Economía Industrial*, nº 319, 49-62.
- IICA, I. I. (2015). *Modelos de simulación y herramientas de modelaje*. San José, Costa Rica: Imprenta IICA.
- Kaplan, R. N. (2002). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kerschberg, L. (2001). Knowledge Management Heterogeneous Data Warehouse Environments (Vol. LNCS 2114). *Presentado en International Conference on Data Warehousing and Knowledge Discovery*. Springer. Verlag.
- Kerschberg, L. W. (2002). Conceptual Models and Architectures for Advanced Information Systems. *Applied Intelligence*, 13.
- Lopera, M. Q. (2013). *Caracterización de un modelo de gestión del conocimiento aplicables a las funciones universitarias*. Universidad CES.
- Morales, S. (2012). Gestión de Conocimiento: Experiencia del Centro de Información Técnica del Instituto Colombiano del Petróleo. *Ciencias de la Información*, vol. 43, núm. 1, 2012, pp. 67-71. *Instituto de Información Científica y Tecnológica*, 68.
- Moreno de Tovar, L. (2005). Modelo de gerencia del conocimiento a través de la extensión universitaria. *Investigación y posgrado*, 20(2), 213 - 239.
- Mosquera, C. O. (2012). *Diseño y desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para Quila Ecuador S.A.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Mudler, M. (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Empresarial de la Universidad de Wageningen*, 24-40.
- Nonaka, I. (2000). Gestión del conocimiento. La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review. España: Deusto*, 28 - 29 .
- Nonaka, I. T. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 162 - 171.
- Nonaka, I. T. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. T. (1999). *La organización creadora del conocimiento: Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- O'Keeffe, J. (1999). *La empresa fuera de serie: ocho estrategias de pensamiento para obtener resultados sorprendentes*. Buenos Aires: Paidós.
- Ortega, C. E. (2013). Modelo teórico para la introducción de tabletas en la educación básica. *Res Non Verba*, 21.
- Oslo, M. d. (2005). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Edición conjunta de OCDE y Eurostat. 3a Edición.
- Parra, I. (2004). *Los modernos alquimistas: Epistemología corporativa y gestión del conocimiento*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Pasto, S. (2008). *Modelo pedagógico*. Universidad Mariana.
- Peluffo, M. C. (2002). *Introducción a la Gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Pérez, G. (2016). *Experiências Internacionais de Implementação da Gestão do Conhecimento no Setor Público*. Río de Janeiro: Instituto de Pesquisa Económica Aplicada.
- Pinto, M. G. (2004). La creación de conocimiento regional: un proceso de desarrollo social. *Cluster Conocimiento*, 49-50.
- PNUD, P. d. (2012). *Sistematización para transferir Conocimiento: Serie metodológica en gestión del conocimiento*. Centro regional del PNUD para América Latina y el Caribe.
- PNUD, P. d. (2014). *La gestión del conocimiento en el PNUD: Marco estratégico de gestión del conocimiento del PNUD 2014 - 2017*. New York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Rabinovitch, J. (2009). *Gestión del conocimiento y gobierno electrónico: mitos y realidades*. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (ONU), UNDESA.
- RAE, R. A. (24 de Septiembre de 2016). <http://www.rae.es>. Obtenido de Real Academia Española. Diccionario de la lengua Española: Edición del tricentenario: <http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>

- Sánchez, M. (2010). Diseño de un modelo conceptual para la construcción de una base de conocimiento del servicio de soporte en tecnología de la información. *Revista Colombiana de Tecnología de Avanzada* ISSN: 1692 - 7257 - Volumen 1 - Número 15, 83 - 85.
- Sánchez, M. V. (2006). La gestión del conocimiento y su relación con otras gestiones. *Ciencias de la Información*, vol. 37, núm. 2-3, 35-52.
- Santos, J. (2001). El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales. *Boletín de Estudios Económicos*, 547-574.
- SENPLADES. (2016). *Sistematización de Buenas Prácticas Institucionales en el marco del Modelo de Gestión del Conocimiento*. Quito: Senplades.
- SNAP, S. N. (2012). *PROEXCE, Programa nacional de excelencia*. Quito: SNAP, Secretaría Nacional de la Administración Pública.
- SNAP, S. N. (2015). *Norma Técnica de Innovación de la Gestión Pública del Ecuador*. Quito: Secretaría Nacional de la Administración Pública.
- Tejedor, B. A. (1998). Proyecto Logos: Investigación relativa a la Capacidad de Aprender de las Empresas Españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, N° 164, 64-65.
- Torres, J. (2012). *La gestión del conocimiento y los activos intangibles: la fuente del valor real de la organización*. Berlin: Editorial Académica Española.
- Villamayor, E. (2004). *Gestión por competencias: una aproximación a su necesidad*. Buenos Aires: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. Banco Central de la República Argentina.
- Villavicencio, R. (2009). *Manual autoinstructivo: aprendiendo a sistematizar las experiencias como fuentes de conocimiento*. Lima: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.
- Yandoma, P. (2003). *Las competencias del capital humano de la biblioteca central de la Universidad de la Habana. Factor esencial para el desarrollo de la gestión del conocimiento*. La Habana: Universidad de la Habana.

Anexos:

Anexo 1

Matriz General de relación existente entre el marco teórico y los modelos analizados

MODELOS ANALIZADOS	MODELO	CONOCIMIENTO	INNOVACION	GESTION DEL CONOCIMIENTO	GESTION DE COMPETENCIAS	BUENAS PRACTICAS	% DE RELACIÓN
Modelo 1.	SI	SI		SI		SI	66,7%
Modelo 2.	SI	SI	SI	SI			66,7%
Modelo 3.	SI	SI		SI	SI	SI	83,3%
Modelo 4.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	100%
Modelo 5.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	100%
% DE RELACIÓN	100%	100%	71,4%	85,7%	57,1%	85,7%	83,4%

Anexo 2

Matriz de análisis de relación de los modelos

MODELOS DE GESTION DEL CONOCIMIENTO	FUNDAMENTO	ENFOQUE	OBJETIVO	COMPONENTES DEL MODELO	PROCESO
Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento	Sistematización de la información y los datos organizacionales	Tecnológico - Sistematización de la información – Buenas Prácticas Institucionales	Integrar los elementos (Información, procesos y personas).	Creación y presentación del conocimiento Desarrollo del Conocimiento Fuentes de datos	Portal de conocimientos Servicios de mensajería Video conferencias Grupos de difusión Servicios de conocimiento Minería de datos Mercado de meta datos Actualización de conocimientos Repositorio de conocimientos Fuentes externas Páginas Web Bases de datos Textos
Modelo de Proceso de Creación del Conocimiento	Conversión del conocimiento	Creación de conocimiento e innovación organizacional	Lograr la innovación organizacional	Conocimiento tácito Conocimiento explícito	Socialización Externalización Combinación Interiorización
Modelo de dirección estratégica por competencia: el capital intangible	Capital intangible	Generación de saberes a través de la Gestión der competencias	Conocer el capital intangible de las organizaciones	Capital intangible Capital humano Capital organizativos Capital tecnológico Capital relacional	Gestión de competencias directivas. – Activos intangibles – Flujo de saberes Gestión de competencias personales. – Actitudes – Conocimientos explícitos – Capacidades personales Gestión de Competencias organizativas. – Actitudes – Conocimientos explícitos – Capacidades organizacionales Gestión de competencias Tecnológicas. – Actitudes – Conocimientos explícitos – Capacidades técnicas y tecnológicas Gestión de competencias relacionales. – Actitudes – Conocimientos explícitos – Capacidades relacionales

Modelo de Gestión del Conocimiento para una Institución Pública del Ecuador

Modelo de gestión del conocimiento de KPMG	Aprendizaje organizacional	Aprendizaje e Innovación	Facilitar el logro de resultados organizacionales	Cultura de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Sistema de información - Gestión de personas
				Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> - Visión de la organización - Perfil de la organización - Capacidad de aprendizaje
				Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - Personas - Equipos - Organización
				Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio permanente - Calidad - Desarrollo de personas - Ambiente laboral
Modelo Andersen	Información	Innovación – Gestión del Conocimiento	Crear valor para los clientes	Innovar conocimiento personal.	<p>Capturar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación - Compartir <p>Distribuir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje - Experiencia
				Innovar y fortalecer el conocimiento organizacional.	<p>Capturar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valorar - Aplicar <p>Distribuir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar - Sintetizar