

Innap Innova

Innovación en las Administraciones Públicas

MARÍA RUIZ

JESÚS GARCÍA MINGORANCE

Gestión del conocimiento e innovación

Funcionario 3.0



netbiblo

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

The image features a large, solid blue circle on the left and a smaller, solid blue circle on the right. The smaller circle is positioned such that its left edge overlaps with the right edge of the larger circle. The text is centered within the larger circle.

Gestión del conocimiento e innovación



MARÍA RUIZ
GUTIÉRREZ
JESÚS GARCÍA
MINGORANCE

Gestión del conocimiento e innovación

Funcionario 3.0

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2013, respecto a la primera edición en español, por

© INAP

© Netbiblo, S. L.

netbiblo

www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

www.netbiblo.com editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-15562-43-6

Depósito Legal: C-856-2013

Imagen interior: © James Thew

Impreso en España – Printed in Spain

Los autores



María Ruiz Gutiérrez es doctora en Educación, Máster en Neurolingüística y Logopedia y Diplomada en Educación. Ha sido coordinadora del Instituto de Estudios Superiores para las Américas, bajo la Organización de Estados Americanos (OEA) y UNED, en su sede en Miami. Responsable del eLearning y especialista de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje del Banco Interamericano de Desarrollo en su sede de Washington DC. Es Consultora Estratégica en Gestión del Conocimiento y Aprendizaje en diferentes proyectos internacionales, colaborando con organismos multilaterales (BID, PNUD, ONUSIDA) e instituciones académicas. Adicionalmente es Gerente de Proyectos en la consultora CADMO/Conocimiento. Sus áreas de especialización son la gestión del conocimiento, el aprendizaje, y el monitoreo y evaluación de proyectos formativos.

Jesús García Mingorance es licenciado en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid, Máster en Dirección de Recursos Humanos y Experto en Dinamización de Redes. Es HR Manager en el Grupo Temps Multiwork y Consultor Senior de Recursos Humanos en Talent Trainers S.L. Ha desarrollado toda su carrera en la función de recursos humanos, desempeñando diversas posiciones en distintas compañías e instituciones públicas. En la actualidad colabora para el Instituto Nacional de la Administración Pública del Gobierno de España en su faceta de formador y consultor y es miembro de AEDIPE (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas).

Innap Innova



La Administración Pública es una pieza clave en una sociedad avanzada, pues le ha encomendado la satisfacción de muchas de sus necesidades y expectativas mediante una serie de políticas públicas encaminadas a lograr la cohesión e integración social y una democracia de alta calidad. Una gestión pública moderna, ágil, eficiente y acertada es determinante para lograr una sociedad con mayores cotas de bienestar y de calidad de vida.

Su compromiso con la democracia debe orientarla a activar a los ciudadanos en su responsabilidad con la sociedad y con las instituciones políticas, para lo que debe ser éticamente ejemplar y favorecer el conocimiento político y social entre los ciudadanos. De esta forma, se podrá reducir la distancia de los ciudadanos con los políticos y la Administración. Se trata de que los ciudadanos tengan más poder y libertad y de generar confianza social y política, que son indispensables para avanzar social y económicamente.

La Administración Pública debe asumir un papel de liderazgo respecto a la innovación, a través de la mejora de los servicios públicos, la orientación a la ciudadanía y a las empresas y la eficiencia operativa. En este sentido, la innovación pública debe entenderse como la aplicación de ideas y prácticas novedosas en el ámbito de la gestión pública con el objetivo de generar valor social.

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) tiene como objeto seleccionar empleados públicos que en su actuación puedan garantizar los derechos y libertades de los ciudadanos; formar a estos empleados, en especial a los directivos, en la innovación y el cambio, e investigar los principales fenómenos que afectan a la Administración con el fin de transformarla. Para cumplir esta importante responsabilidad, el INAP debe contar con principios y valores

sólidos que fundamenten su actuación; y, así, hemos adoptado los de eficacia, aprendizaje en equipo, orientación al ciudadano, transparencia, ejemplaridad, autonomía y responsabilidad.

En el INAP creemos que el futuro se construye desde ahora y lo nuevo, lo que está por venir, ya se encuentra entre nosotros; para descubrirlo es necesario hacer un ejercicio de reflexión y de participación. Así lo ha hecho el INAP durante los últimos meses mediante la elaboración de su primer Plan Estratégico, cuyo fruto es una clara orientación hacia la innovación y el cambio que deseamos transmitir a nuestro entorno y que nos mueve a ejercer un papel de liderazgo en las Administraciones españolas y a ser referente internacional en la generación y difusión de conocimiento y aprendizaje innovadores y transformadores, para promover una buena Administración orientada al bien común.

Si la innovación en el sector privado se orienta a la mejora de la competitividad y, de esta manera, a la generación de valor económico, la innovación pública persigue la consecución de unas políticas públicas que satisfagan mejor las necesidades sociales y unos servicios públicos de mayor calidad; por lo tanto, la misión debe ser construir una Administración innovadora y abierta que ofrezca a la sociedad servicios de calidad, eficientes, eficaces y seguros. Para ello debe colaborar con su entorno, impulsar o activar a los ciudadanos para que actúen en el ámbito público, *contando con las personas como protagonistas del cambio*.

Con el objetivo de contribuir a crear una cultura innovadora en la Administración Pública, el INAP ha impulsado la creación de una serie editorial denominada Innap Innova, que propone la edición de libros divulgativos en formato *pocket*, materiales multimedia de sensibilización en diversas facetas de innovación y eventos para compartir ideas innovadoras.

Manuel Arenilla Sáez
Director del INAP

Contenido

1. Entendiendo el concepto de gestión del conocimiento	
1.1. Una visión de contexto: La economía del conocimiento.....	12
1.2. Hablemos de conocimiento.....	14
1.3. La gestión del conocimiento	18
1.4. El papel de la gestión del conocimiento en las organizaciones inteligentes	20
1.5. Organizaciones del conocimiento.....	23
2. Modelos de gestión del conocimiento	
2.1. La planificación y estrategia de la gestión del conocimiento	32
2.2. Confluencia de los modelos de gestión del conocimiento: Factores de éxito	37
2.3. Resultados de la gestión del conocimiento.....	40
3. El ciclo de la gestión del conocimiento	
3.1. Técnicas de gestión del conocimiento	48
3.2. Tecnologías del conocimiento	55

4. La gestión del conocimiento en las instituciones públicas

4.1. Desafíos y barreras..... 61

4.2. Evolución de la gestión del conocimiento..... 64

4.3. Experiencias internacionales de gestión del conocimiento en el sector público 65

4.4. Tendencias de gestión del conocimiento en la Administración Pública española..... 70

4.5. Orientaciones y lecciones aprendidas 73

5. El enfoque integrador de la gestión del conocimiento: La experiencia del INAP

5.1. Motivación de la experiencia..... 78

5.2. Ecosistema social y de conocimiento 82

Bibliografía 115

Capítulo 1

Entendiendo el concepto de gestión del conocimiento



1.1. Una visión de contexto: La economía del conocimiento

Es un hecho que vivimos en una sociedad donde el valor productivo está en el conocimiento y que se requiere todo un proceso de cambio cultural, organizativo y procedimental para apropiarnos del mismo y capitalizar su valía en lo que se ha denominado “economía del conocimiento”. La economía del conocimiento tiene su base conceptual en la sociedad del conocimiento y centra su interés en la identificación de elementos intangibles para determinar el valor de competitividad y crecimiento en términos productivos.

La estrategia de la Unión Europea 2020 recoge este concepto y apunta como objetivo prioritario que “Europa ejerza liderazgo, compita y prospere como una economía basada en el conocimiento, conectada, más respetuosa del medioambiente y más inclusiva, capaz de crecer de forma rápida y sostenible y de generar altas tasas de empleo y de progreso social” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2009).

El cómo las economías se preparan para asumir los cambios derivados de la sociedad del conocimiento es un tema de gran interés. Instituciones como el Banco Mundial han desarrollado una herramienta de evaluación comparativa e interactiva (*benchmarking*) para ayudar a los países a identificar los desafíos y oportunidades que enfrentan en la transición a la economía basada en el conocimiento (Banco Mundial, 2011). La herramienta, llamada *Knowledge Assessment Methodology* (KAM) se basa en indicadores asentados en cuatro pilares:

- Incentivos económicos y régimen institucional: el desarrollo económico del país y el régimen institucional debe proporcionar incentivos para el uso eficiente de los conocimientos existentes y nuevos y el florecimiento del espíritu empresarial.

- Educación: los ciudadanos necesitan educación y competencias que les permitan crear, compartir y usar el conocimiento.
- Innovación: el sistema de innovación del país (empresas, centros de investigación, universidades, grupos de reflexión, consultores y otras organizaciones), debe ser capaz de aprovechar el conocimiento a nivel mundial, su asimilación, adaptación a las necesidades locales y creación de nueva tecnología.
- Tecnologías de información y comunicaciones: una infraestructura de información dinámica es necesaria para facilitar la efectividad de la comunicación, difusión y procesamiento de la información.

Tabla 1.1. Las 10 principales economías del conocimiento.

País/economía	Clasificación KEI	KEI
Suecia	1	9,43
Finlandia	2	9,33
Dinamarca	3	9,16
Países Bajos	4	9,11
Noruega	5	9,11
Nueva Zelanda	6	8,97
Canadá	7	8,92
Alemania	8	8,90
Australia	9	8,88
Suiza	10	8,87

Fuente: KAM 2012 (www.worldbank.org/kam).

Como dato de interés cabe mencionar que a través de esta herramienta se establece un ranking (*Knowledge Economy Index*, KEI) sobre un total de 146 países. El ranking de 2012 identificaba a Suecia como el país más avanzado en la economía

del conocimiento, destacando principalmente su fortaleza en innovación y tecnologías de información y comunicación (Banco Mundial, 2012). La Tabla 1.1 incluye las diez principales economías del conocimiento según este ranking, destacando los países nórdicos entre los cinco primeros puestos: Suecia, Finlandia, Dinamarca, Países Bajos y Noruega. España se sitúa en el puesto 21 con un índice de 8,35, alejada de los primeros puestos pero superando dos posiciones frente al ranking del año 2000.

1.2. Hablemos de conocimiento

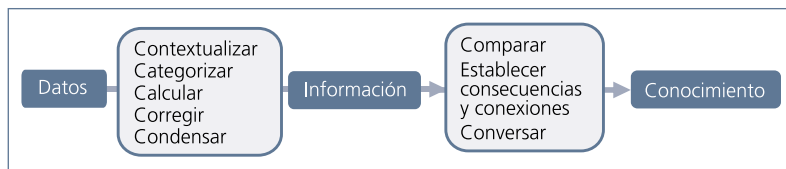
Una pequeña revisión de la literatura sobre el tema nos aporta abundante material sobre el significado de conocimiento y su gestión. Ahora bien, y antes de centrarnos en el término que nos ocupa, se hace necesario establecer la diferencia entre este y el término información. La información y el conocimiento suelen utilizarse indistintamente, y si bien uno se apoya en el otro, la diferencia entre ambos debe aclararse a efectos de situar su contribución a la gestión del conocimiento.

Pongamos como ejemplo que una empresa quiere conocer por qué un producto determinado no ha logrado los resultados esperados en términos comerciales y para ello encarga hacer un estudio a consultores externos especializados. Los investigadores podrían iniciar su estudio recogiendo *datos* a través de cuestionarios entre una muestra de la población previamente seleccionada. Posteriormente, ordenan y clasifican los datos obtenidos en diferentes categorías de las cuales pueden extraer *información* pertinente para su estudio. Una vez obtenida la información, viene el proceso de su interpretación y análisis para extraer conclusiones y *conocer* por qué el producto no ha funcionado en el mercado.

El conocimiento es el resultado del análisis y transformación de los datos e información que nos aporta la realidad.

Este pequeño ejemplo nos anticipa la diferencia entre datos, información y conocimiento, entendiendo este como un proceso más amplio y abarcador donde confluyen componentes objetivos y subjetivos, estos últimos derivados de la experiencia personal y organizativa. Valhondo Solano (2010) establece de forma gráfica la diferencia entre datos, información y conocimiento a través de un flujo de acciones que hemos representado de la siguiente manera:

Figura 1.1. Diferencia entre datos, información y conocimiento.



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de Valhondo Solano (2010).

Si entendemos por conocimiento la capacidad de transformar y generar nuevas ideas, procesos y actitudes a través del análisis e interpretación de lo que nos rodea y la propia experiencia, podremos plantearnos la cuestión clave de cómo gestionarlo en beneficio de los individuos y toda la organización.

Gestionar el conocimiento “consiste en optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor” (Canals, 2003). North y Rivas (2008), por su parte, enfatizan

la necesidad de hablar de la gestión de la empresa orientada al conocimiento más que de los objetivos que persigue la gestión del conocimiento. Y esta orientación aporta una nueva dimensión al implicar directa e indirectamente a toda la organización.

Nonaka, pionero en este ámbito de estudio e investigación y siguiendo el mismo razonamiento anterior, estableció el concepto de empresa creadora de conocimiento. A su juicio, una empresa creadora de conocimiento “se centra tanto en las ideas como en los ideales” (1994: 27) y diferencia entre el conocimiento explícito (formal y sistemático) y el tácito (personal y dimensionado tanto en el saber informal, como en el técnico y cognoscitivo).

Siguiendo las teorías de Nonaka (1994), la distinción entre conocimiento tácito y explícito es la manera en que una empresa u organización puede crear conocimiento, siendo la combinación de conocimiento explícito y tácito el más valioso para generar innovación y cambio (Tabla 1.2).

Tabla 1.2. Los cuatro tipos de conocimiento de Nonaka.

De tácito a tácito	Se comparte el conocimiento informal entre las personas
De explícito a explícito	Se intercambian datos e información sistemática y canalizada
De tácito a explícito	Se sistematiza el conocimiento informal
De explícito a tácito	Se interioriza y utiliza el conocimiento

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de Nonaka (1994).

La tipología del conocimiento es muy variada e ilustrativa y nos aporta buenos elementos para conocer dónde se encuentra el conocimiento y cómo se manifiesta. Jones (2009), por ejemplo, distingue entre el conocimiento declarativo o

descriptivo (expresado a través de hechos) y el procedimental (que se identifica mediante el logro de objetivos). Soto y Sauquet (2006) por su parte, diferencian entre conocimiento documentado (explicitado) y no documentado.

Por último, es interesante resaltar también la graduación de los conocimientos funcionales de una organización según Quinn, Anderson y Finkelstein (2003). Partiendo del conocimiento más básico hasta llegar al más desarrollado, los autores hacen esta graduación:

- Conocimiento cognoscitivo (saber qué).
- Conocimientos prácticos avanzados (saber cómo).
- Conocimiento de los sistemas (saber para qué).
- Creatividad automotivada (interés en el porqué).

La importancia de generar conocimiento radicaría, según estos autores, en fomentar y distribuir espacios para tratar de llegar al tipo de conocimiento más desarrollado, la creatividad automotivada. Este se alimenta de todos los anteriores pero incorpora elementos actitudinales que permiten, a través de la reflexión, cuestionamiento, capacidad y motivación para aprender, desarrollar nuevos conocimientos.

El aprendizaje se constituye aquí en el canal por medio del cual se logran nuevos conocimientos que son mediados por múltiples factores como las actitudes y aptitudes personales, las experiencias y la influencia del contexto.

Hay diferentes tipos de conocimiento según el ámbito de su análisis. La clasificación más conocida es la de Nonaka que distingue entre conocimiento explícito (formal y sistemático) y tácito (personal y dimensionado tanto en el saber informal, técnico y cognoscitivo).

1.3. La gestión del conocimiento

Centrándonos en el ámbito corporativo, la importancia de la gestión del conocimiento radica en cuatro principales factores identificados por Dalkir (2005):

- Globalización de los mercados.
- Necesidad de adaptación, cambio y aprendizaje de las organizaciones.
- Movilidad constante de la fuerza de trabajo con retos de conocimiento mayores.
- Avance tecnológico.

En efecto, la globalización exige entender diferentes culturas y lenguas, pero también su impacto en las organizaciones. Este impacto incide directamente en la manera de tomar decisiones y definir sus modelos de negocio o planes estratégicos. Este contexto, unido a los cambios que se producen en tiempo récord en relación a la vigencia de productos, procesos y desarrollos tecnológicos, necesita una constante retroalimentación para poder ser competitivos y una decisión firme institucional de establecer los mecanismos para la transformación, el éxito y la innovación.

Una perspectiva interesante a este respecto la presenta Berge (2003) al plantear que las organizaciones se han visto forzadas a cambiar la manera de hacer negocios, frente a la nueva economía global. Señala a este respecto, que la sociedad global se está moviendo hacia la era del conocimiento, donde la tecnología media nuestra manera de vivir, trabajar y aprender, frente a la pasada era industrial. Esto exige a las organizaciones replantearse cómo desarrollar en sus trabajadores nuevas habilidades, conocimientos y aprendizajes para adaptarse a un mundo interconectado, en constante evolución, y ser a la vez competitivos (Ruiz Gutiérrez, 2009).

El conocimiento y su gestión adquieren su protagonismo para dar solución a estas necesidades y asumir nuevos desafíos en

el mundo corporativo. Ahora bien, si por una parte pensamos que, por las razones anteriormente mencionadas, la gestión del conocimiento debiera ser la base de la estrategia de las organizaciones, ¿qué exigencias tendría la misma en este contexto económico, social y político? Sin duda un abanico de exigencias y propuestas que tienen que ver con los siguientes elementos: (a) la propia multidisciplinaridad del término, ya que implica el conocimiento de diferentes disciplinas; (b) su multisectorialidad, puesto que afecta a la totalidad de sectores organizativos; y (c) la necesidad de colaboración entre diferentes entes creadores de conocimiento.

Los entes creadores de conocimiento a los que alude el último punto son aquellos con los que se interrelacionan habitualmente las organizaciones derivadas de su propia actividad diaria. Serían, entre otros, centros de investigación, instituciones y organizaciones afines, empresas competidoras, universidades, proveedores y clientes. Accenture España, por ejemplo, incluye proyectos de innovación conjuntos con diferentes entes de conocimiento. En su informe anual de 2012 declaraba lo siguiente: “Universidades, escuelas de negocio, start-ups, investigadores y grandes empresas han participado y participan en nuestras iniciativas con el objetivo común de crecer de manera sostenible, cambiando la forma de hacer las cosas, generando valor a través de la innovación” (InnovAcción Informe anual 2011). Es decir, gestionar el conocimiento imprime, cada vez más, el carácter de cooperación, sostenibilidad, competitividad e innovación, atributos propios de una sociedad del conocimiento.

Gestionar el conocimiento requiere crear los flujos para identificar este recurso y utilizarlo en beneficio de toda la organización.

1.4. El papel de la gestión del conocimiento en las organizaciones inteligentes

El sustrato de la generación de conocimiento es la capacidad de las organizaciones para aprender. Y una organización que aprende es “una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en crear su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento” (Garvin, 2003).

Esta definición implica estrategias y procedimientos para facilitar el aprendizaje pero también una cultura organizativa que valore y analice la necesidad de aprender. Peter Senge, ampliamente conocido por la publicación en 1990 de su trabajo sobre cómo crear organizaciones inteligentes, consideraba cinco disciplinas de aprendizaje a tener siempre presente (Senge, 1994):

- Dominio personal: desarrollar nuestra capacidad personal para lograr los resultados deseados y alentar a otros a hacer lo mismo.
- Modelos mentales: entender cómo nos influye el contexto y ajustar constantemente cómo lo interpretamos.
- Visión compartida: orientación hacia metas comunes o un futuro compartido.
- Aprendizaje en equipo: conseguir resultados en base al trabajo en equipo.
- Pensamiento sistémico: modo de analizar los sistemas y capacidad de modificarlos.

La combinación de las cinco disciplinas, que integran el aprendizaje individual y organizacional, es lo que garantiza una organización con capacidad para adaptarse a los cambios, adoptar estrategias de éxito y compartir una visión de futuro enmarcada en procesos y ciclos innovadores, derivados de una organización inteligente.

Cabe mencionar aquí otros dos aspectos clave que inciden en las organizaciones inteligentes. El primero de ellos es la capacidad y ciclos constantes de adaptación que deben asumir las organizaciones para garantizar su crecimiento y sostenibilidad, y el segundo, el modelo de liderazgo para conducir los aprendizajes adaptativos y gestionar de manera eficiente los procesos de renovación y cambio. Las organizaciones inteligentes son las que asumen de forma más rápida los cambios y establecen niveles de gestión mucho más ágiles para la toma de decisiones basadas en el conocimiento y aprendizaje. De ahí que las organizaciones inteligentes tienden a desafiar las estructuras organizativas jerárquicas y basarse en equipos transversales, con capacidad de asumir liderazgo y con suficiente autonomía en su gestión y logro de objetivos.

No siempre es tarea fácil crear la capacidad para ser organizaciones inteligentes y aún menos, establecer las estrategias y flujos adecuados para capitalizar adecuadamente el conocimiento existente y generado tanto al interior como exterior de las organizaciones. Sin embargo y como ya se ha expuesto a lo largo de este apartado, cada vez más las empresas y organizaciones del sector privado y público hacen los esfuerzos necesarios para lograr estos objetivos debido a la rentabilidad, ya demostrada, de incorporar el conocimiento entre sus mejores activos. Conseguir ser una organización inteligente que aprende constantemente requiere del empeño y liderazgo de sus directivos además de introducir elementos estructurales y organizativos que faciliten este proceso. Daft (2006) consideraba que estos elementos eran los siguientes:

- Pasar de una estructura vertical a una horizontal: la estructura se crea alrededor de flujos de trabajo o procesos horizontales y no de funciones departamentales.
- Incluir roles de *empowerment*: el conocimiento y control de las tareas lo poseen los trabajadores, no los supervisores y altos ejecutivos.

- Incluir sistemas que permitan compartir la información: el compartir la información ampliamente mantiene el funcionamiento de la organización en un nivel óptimo.
- Definir estrategias de colaboración: las organizaciones se convierten en colaboradores así como en competidores y experimentan al tratar de encontrar la mejor forma de aprender y adaptarse.
- Promover una cultura de adaptación constante: la cultura fomenta la apertura, la igualdad, la mejora continua y el cambio.

Para ilustrar este punto haremos referencia a las empresas que año a año son reconocidas internacionalmente por fomentar una cultura basada en el conocimiento y aprendizaje. *The Know Network* es una asociación internacional que identifica y reconoce a las empresas que tienen capacidad de crear nuevos conocimientos y aprovecharlos en mejorar sus productos, servicios y soluciones. El premio, denominado MAKE (*Most Admired Knowledge Enterprises*), recae anualmente en un número de compañías o filiales de las mismas, que han pasado por un proceso de selección donde se han tenido en cuenta los siguientes indicadores (*The Know Network*, 2013):

- Creación de una cultura empresarial basada en el conocimiento y aprendizaje.
- Desarrollo del conocimiento a través del liderazgo directivo.
- Desarrollo y distribución de productos, servicios, soluciones basados en el conocimiento.
- Maximizar el capital intelectual de la empresa.
- Creación de un entorno de colaboración para el intercambio de conocimientos de la empresa.
- Transformación del conocimiento en valor para los accionistas y partes interesadas.

El Global MAKE reconoció en 2012 a empresas como Accenture (Irlanda), Amazon.com (Estados Unidos), Apple (Estados Unidos), ConocoPhillips (Estados Unidos), Deloitte

(Global), Ernst & Young (Global), Facebook (Estados Unidos), Fluor (Estados Unidos), Google (Estados Unidos), IBM (Estados Unidos), Microsoft (Estados Unidos), POSCO (Corea del Sur), PwC (Global), Samsung (Corea del Sur), SAS Institute (Estados Unidos), Schlumberger (Francia/Países Bajos/Estados Unidos), Siemens (Alemania), Tata Group (India), Toyota (Japón), y Wipro Technologies (India).

Según el estudio realizado por el Global MAKE, estas empresas son más rápidas y eficaces que sus competidoras en transformar el conocimiento corporativo tácito y explícito en nuevo capital intelectual, creando valor tanto para sus clientes como para sus accionistas.

Por otra parte, también el sector público, organizaciones sin ánimo de lucro y organizaciones internacionales, entre otras, comprenden el valor de gestionar el conocimiento para la mejora y eficacia de sus operaciones y actividades.

El Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o la Agencia de Desarrollo de Naciones Unidas (PNUD), por ejemplo, orientan sus esfuerzos a mejorar la capacidad institucional en los países donde operan y lograr mayor impacto mediante la aplicación de herramientas de gestión del conocimiento y buenas prácticas (Banco Mundial, 2011). Los aspectos que estas organizaciones enfatizan es el aprendizaje mediante la investigación, evaluación e identificación de buenas prácticas derivadas del ciclo de sus proyectos; la aplicabilidad de las lecciones aprendidas en contextos o proyectos similares; y la creación de espacios para la difusión del conocimiento.

1.5. Organizaciones del conocimiento

La mayoría de las organizaciones incluyen su estrategia de gestión del conocimiento en sus planes de acción, reconociéndose cada

vez más la necesidad de conectar a las personas y organizaciones a través de la generación e intercambio de conocimiento.

Una breve mirada hacia organizaciones de conocimiento nos permitirá identificar patrones, objetivos y tendencias. Incorporamos aquí algunos ejemplos ilustrativos de implementación de gestión del conocimiento en organismos internacionales, agencias de cooperación, tanto el sector público como el privado. En concreto, haremos mención de las siguientes organizaciones por el avance y priorización concedido en sus planes estratégicos a la gestión del conocimiento: Organización Panamericana de la Salud (OPS), *National Aeronautics and Space Administration* (NASA), Iberdrola y la Agencia de Cooperación Internacional de Estados Unidos de América (USAID).

a. Organización Panamericana de la Salud (OPS)

La OPS es el organismo especializado en salud del Sistema Interamericano y actúa como Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Junto con la OMS, la OPS es miembro del sistema de las Naciones Unidas (PAHO, 2013). En su estrategia de Gestión del Conocimiento y Comunicaciones de 2012 declaraba lo siguiente:

“Para la OPS, la gestión del conocimiento y las comunicaciones son herramientas y metodologías importantes para la toma de decisiones fundamentadas, así como para promover cambios (individuales, sociales y políticos) que conducen al logro y al mantenimiento de la salud. Este es un proceso dinámico caracterizado por las diferentes variables de acceso a la información, producción de conocimiento, difusión y capacitación”.

Previamente en el 2006, la OPS definió cuatro estados para transformarse en una organización basada en el conocimiento:

- 1.** Fuente autorizada de información sanitaria y conocimientos basados en datos científicos.

2. Organización basada en la colaboración eficaz.
3. Organización basada en el aprendizaje.
4. Organización que forje alianzas y redes.

La novedad que introduce en 2012 es lo que denominan “paradigmas nuevos que representan enfoques novedosos en materia de gestión del conocimiento y comunicaciones”. La comparativa entre los paradigmas antiguos y nuevos se puede revisar en la Tabla 1.3.

Tabla 1.3. Paradigmas antiguos vs. paradigmas nuevos en la estrategia de gestión del conocimiento de la OPS.

Paradigmas anteriores	Paradigmas nuevos
Comunicación para intercambiar información	Comunicación para generar cambios
Derechos de autor	Patrimonio creativo común
Mensaje	Diálogo
Un mensaje central	Varios mensajes coherentes y vinculados
Producción individual	Creación de normas (nuevas formas de producción colectiva)
Fuentes de información patentada	Fuentes abiertas
Publicación	Producción de contenidos
Venta de publicaciones	Acceso abierto a las publicaciones
Público destinatario pasivo	Diferentes actores son participantes plenos
Comunicación unidireccional	Comunicación multidireccional
Datos globales	Datos desglosados según sexo, edad, grupo étnico, situación socioeconómica y otras variables

Fuente: Estrategia y plan de acción sobre gestión del conocimiento y comunicaciones, OPS (2012).

b. *National Aeronautics and Space Administration* (NASA)

Otro ejemplo interesante en el ámbito gubernamental y pionero al respecto, lo constituye la implementación de la gestión del conocimiento en la *National Aeronautics and Space Administration*

(NASA). La NASA es una agencia del gobierno de los Estados Unidos que se encarga de la ciencia y la tecnología relacionada con el aire y el espacio. Para la agencia, “la gestión del conocimiento es obtener la información correcta de las personas adecuadas en el momento adecuado, y ayudar a las personas a crear y compartir conocimiento y actuar sobre la información de manera que mejore el rendimiento de la NASA y sus socios” (NASA, 2008).

Esta agencia considera tres áreas prioritarias en las que los sistemas y procesos de la gestión del conocimiento pueden ayudar al cumplimiento de su misión:

- Mantener el conocimiento de las misiones de la NASA a través de las generaciones: las actividades de gestión del conocimiento estarán encaminadas a identificar y capturar la información que existe a través de la agencia.
- Ayudar a las personas a encontrar, organizar y compartir los conocimientos que tienen: los procesos de gestión del conocimiento ayudarán a gestionar de forma eficiente los recursos de conocimiento de la agencia.
- Aumentar la colaboración y facilitar la creación e intercambio de conocimientos: a través de técnicas y herramientas que permitan a las comunidades colaborar superando las barreras del espacio y el tiempo.

Las sucesivas investigaciones realizadas en la NASA les condujeron a definir su modelo de gestión de conocimiento en base a la colaboración, comunicación, innovación y motivación y definir una hoja de ruta del conocimiento que incorpora los siguientes objetivos:

- Compartir conocimiento: favorecer el intercambio del conocimiento esencial para completar los objetivos de la agencia.
- Integrar el conocimiento: permitir la integración de sistemas en todo el mundo y con la nave robótica espacial.

- Capturar el conocimiento: permitir la captura del conocimiento humano o robótico en el punto de origen sin tecnologías invasivas.
- Modelar el conocimiento: facilitar la captura del conocimiento tácito en tiempo real de los expertos de todo el mundo y su actualización permanente.

c. Iberdrola

Iberdrola es uno de los mayores grupos energéticos de España, con amplia trayectoria internacional y fuerte apuesta en las energías renovables (Iberdrola, 2013). En su política de gestión del conocimiento de 2011 declaraba lo siguiente “reconoce, como objetivo estratégico, la necesidad de implementar una correcta *Política de gestión del conocimiento* que fomente iniciativas, procedimientos y herramientas que permitan un aprovechamiento real y efectivo de dicho capital intelectual. El objetivo último es difundir y compartir el conocimiento existente en la empresa, el aprendizaje continuo y el intercambio cultural, de forma que se aumente la eficiencia operativa gracias al uso apropiado del capital intelectual...”.

Los puntos en los que fundamentaron estas políticas son los siguientes (Iberdrola, 2011):

1. Pensar en el Grupo como un sistema constituido por la existencia de conexiones entre personas y grupos de trabajo. El conocimiento existente en cada uno debe ser identificado y accesible por el conjunto, de manera que se produzca un apalancamiento operativo basado en el conocimiento.
2. Identificar el conocimiento existente en el Grupo, reconocer su valía y potenciar su desarrollo como herramienta fundamental para la creación de valor.
3. Integrar los activos tangibles e intangibles del Grupo para proporcionar las condiciones objetivas con el fin de estructurar una organización inteligente, dirigida a la creación de

valor a través del desarrollo de su capacidad de aprendizaje constante y de innovación.

4. Alinear la gestión del conocimiento con las competencias y requerimientos marcados por la estrategia del Grupo.
5. Definir, integrando la visión de las distintas unidades de negocio, los modelos necesarios de gestión, medición, procesos y sistemas, para comprender y desarrollar los mecanismos de liberación de los flujos de conocimiento dentro de la estructura organizativa existente. De esta forma, se comparten experiencias y se garantiza una atención constante al funcionamiento del conjunto de la organización.
6. Potenciar al máximo la puesta en común del conocimiento existente en el Grupo, habilitando los recursos necesarios para permitir su desarrollo, su difusión interna mediante acciones de formación y su utilización de forma eficiente. Esta inteligencia compartida es de naturaleza creadora e innovadora y superior a la simple suma de las capacidades intelectuales individuales. Se realizará un énfasis en la creación y mejora de las conexiones organizativas (redes) así como en la cohesión de los equipos.
7. Evaluar de manera consistente y sostenida en el tiempo el capital intelectual existente en el Grupo para poder valorar la efectividad de las iniciativas realizadas al amparo de esta política de gestión del conocimiento, corregir los defectos y promover nuevas actuaciones.
8. Implantar acciones de mejora para que el Grupo se acerque cada vez más a la excelencia en la gestión del conocimiento.

d. Agencia de Cooperación Internacional de Estados Unidos de América (USAID)

La Agencia de Cooperación Internacional de Estados Unidos fue creada con el propósito de apoyar a los países en su desarrollo social y económico. Es en este contexto en el que ha

desarrollado su programa de gestión del conocimiento cuyo principal objetivo es conectar a las personas con los procesos y la tecnología necesaria para trabajar de manera efectiva y cumplir con la misión institucional. Los principios de gestión del conocimiento que acompañan este objetivo (captura, intercambio y aplicación del conocimiento) apoyan a USAID a adaptarse a los cambios e incorporar experiencias exitosas y lecciones aprendidas en la toma de decisiones y en la planificación de sus programas.

USAID basa su estrategia de gestión de conocimiento en un entorno cíclico de aprendizaje donde se promueven las siguientes actividades (USAID, 2013):

- Conectar a las personas con la información precisa, oportuna y relevante.
- Capturar la creación de conocimiento generado por los programas de USAID y la experiencia de sus trabajadores.
- Aplicar el conocimiento capturado, como lecciones aprendidas y resultados probados, para replicar el éxito.
- Proporcionar un ambiente donde se fomenta el intercambio de información, aprendizaje y colaboración.
- Conservar y compartir la memoria institucional.

Como reflexión final señalar que la gestión del conocimiento está presente en las organizaciones con independencia de su ámbito y objetivos. Ahora bien, suele relacionarse con grandes empresas y organizaciones debido a la necesidad patente y manifiesta de estructurar y ordenar el conocimiento, de aprender y capitalizar experiencias y la disponibilidad de recursos humanos y económicos. La creencia generalizada es que en las pequeñas y medianas empresas la inversión en gestionar el conocimiento no es rentable o no aporta el valor deseado. Esta idea, por lo general, hace que se abandonen los intentos de desarrollar una planificación de gestión del conocimiento y

así, evitar la oportunidad de tomar decisiones orientadas a la sostenibilidad, crecimiento e innovación. Este punto es crítico en todo el ciclo de vida de las organizaciones pero aún más en situaciones o momentos de dificultades económicas donde es necesario identificar el *know-how* para generar nuevas ideas o utilizar aquellas que resultaron de éxito en otros contextos.

Se debe potenciar el conocimiento y utilizarlo para definir patrones de éxito sostenible.

Capítulo 2

Modelos de gestión del conocimiento



2.1. La planificación y estrategia de la gestión del conocimiento

Hasta ahora nos hemos planteado qué significado tiene la gestión del conocimiento y la necesidad de establecer mecanismos y programas en las organizaciones y empresas, con el objetivo de identificar y transformar el conocimiento en activos competitivos y generación de valor para sus clientes y accionistas. Pero la pregunta que debemos hacernos ahora es cómo se puede gestionar el conocimiento y qué planteamiento deben hacerse los directivos y líderes para orientar sus estrategias y definir sus planes de gestión del conocimiento.

El planteamiento que una organización se hace a la hora de diseñar una estrategia de gestión de conocimiento no tiene un patrón único. Muchas instituciones plantean la estrategia motivadas por la necesidad del cambio, de innovación, de aportar valor comercial a través de los conocimientos acumulados y otras, por la necesidad de apoyarse en el conocimiento para la toma de decisiones y expansión de sus áreas de negocio. Por otra parte, nos encontramos que las diferentes orientaciones sobre el significado de gestión del conocimiento derivan en planteamientos y modelos que priorizan en unos casos ámbitos como la tecnología, la cultura empresarial u organizativa, y en otros, el carácter social del conocimiento, la interlocución con el cliente, sus objetivos y fundamentos conceptuales.

Debido a esa variabilidad y a la necesidad de entender e interpretar de forma más acertada el posicionamiento de las organizaciones para gestionar el conocimiento, se han categorizado los modelos atendiendo a diversos criterios. La propuesta de clasificación de Rodríguez Gómez (2006) es de interés por su valor argumental y cognitivo. El autor clasifica los modelos según las siguientes categorías:

- Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento: se centran en los procesos de captura, acceso y diseminación de datos, información y conocimientos.
- Sociocultural: su objetivo es fomentar una cultura organizacional que apoye los procesos de gestión del conocimiento.
- Tecnológicos: priorizan el uso de tecnologías de diferente índole y función para la gestión del conocimiento.

Hay diversos modelos de gestión de conocimiento que son ampliamente conocidos por su estudio y divulgación en el campo, así como por los resultados e impacto obtenido en las organizaciones y que podrían ajustarse a la clasificación expuesta (Tabla 2.1). Además, su carácter exploratorio y conjunción de disciplinas aportan una mirada global de los aspectos más representativos que enfrentan las organizaciones en los procesos de gestión del conocimiento.

Tabla 2.1. Clasificación y ejemplos de modelos de gestión de conocimiento.

Clasificación	Objetivos	Ejemplos de modelos
Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento	Priorizar los procesos de captura, acceso y diseminación de datos, información y conocimientos	Modelo de Nonaka y Takeuchi (1999) Modelo de Wiig (1993) Modelo KPMG Consulting
Sociocultural	Fomentar una cultura organizacional que apoye los procesos de gestión del conocimiento	Modelo de Andersen (1999)
Tecnológicos: del conocimiento	Utilizar tecnologías de diferente índole y función para la gestión	Modelo de Pérez y Dressler (2007) Modelo KPMG Consulting

Fuente: Elaboración propia según la clasificación de los modelos de GC de Rodríguez Gómez (2006) y los modelos de Nonaka y Takeuchi (1999), Modelo de Wiig (1993), Modelo KPMG Consulting, Modelo de Andersen (1999) y Modelo de Pérez y Dressler (2007).

a. Modelo de la organización creadora de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999)

El modelo se basa en la identificación del conocimiento tácito (subjeto) y explícito (objetivo) y, la combinación entre

ellos, mediante un proceso cíclico definido por las siguientes fases:

1. Socialización: intercambio de conocimientos (de tácito a tácito).
2. Exteriorización: el conocimiento se explicita y sistematiza (de tácito a explícito).
3. Combinación: intercambio de datos e información (de explícito a explícito).
4. Interiorización: utilización del conocimiento (de explícito a tácito).

b. Modelo de gestión del conocimiento de Wiig (1993)

El objetivo de la gestión del conocimiento, a juicio del autor, es proporcionar el mejor conocimiento tácito y explícito posible para apoyar y mejorar el entendimiento y las competencias en la toma de decisiones, que dará lugar a acciones efectivas para cumplir los objetivos personales y de la empresa.

El modelo parte de la utilización que las organizaciones hacen del conocimiento y se basa en cinco etapas (Wiig, 2004):

1. Desarrollo de conocimiento: el conocimiento se desarrolla a través del aprendizaje, innovación, creatividad e importación desde el exterior.
2. Adquisición de conocimiento: el conocimiento es capturado y retenido para usarse y, adicionalmente, tratarse.
3. Refinamiento del conocimiento: el conocimiento es organizado, transformado o incluido en materiales escritos, bases de conocimiento o demás soportes para hacerlo disponible y ser utilizado.
4. Despliegue y distribución del conocimiento: el conocimiento se distribuye en puntos de acción a través de la educación, programas de entrenamiento, sistemas automáticos basados en el conocimiento, redes de expertos, etc.

5. Aprovechamiento del conocimiento: el conocimiento es aplicado o aprovechado. El conocimiento es la base del aprendizaje e innovación.

c. Modelo de la espiral de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para los procesos de gestión del conocimiento de Pérez y Dressler (2007)

Los autores sugieren que “las TIC actúan como un catalizador de la gestión del conocimiento, al considerarlas como elementos que con su utilización adecuada son capaces de hacer reaccionar al resto de factores que intervienen en la gestión del conocimiento, acelerar los procesos de la misma y permitir la creación de contextos favorables para el desarrollo y expansión del conocimiento” (Pérez y Dressler, 2007).

Sugieren tres bloques de proposiciones teóricas que enfatizan su postulado inicial:

1. La utilización combinada de una serie de TIC ejerce un efecto positivo sobre los procesos de gestión del conocimiento (socialización, exteriorización, combinación e interiorización).
2. La utilización combinada de una serie de TIC reduce las dificultades que las denominadas barreras suponen para los procesos de gestión de conocimiento.
3. La capacitación de los recursos humanos de la organización en relación a las TIC y el grado de utilización que de las mismas hagan se relaciona de forma positiva con el desarrollo de los procesos de gestión del conocimiento.

d. Modelo de Andersen (1999)

El modelo, tal y como lo describe Riesco Gonzalez (2006), propone dos tipos de sistemas que afectan tanto a los individuos (*sharing networks*) como a la organización (conocimiento empaquetado). Es decir, el conocimiento debe fluir desde los

individuos a la organización y viceversa en un flujo constante y para ello es necesario dotar de espacios tanto para compartir como para capturar el conocimiento.

e. Modelo KPMG Consulting (2000)

El modelo de KPMG Consulting se basa principalmente en los estudios realizados sobre la gestión del conocimiento en las organizaciones. Consideran que los factores clave de un programa de gestión de conocimiento son los siguientes:

- **Personas:** apunta a la necesidad de sensibilización y formación necesaria, crear centros y responsables de gestión del conocimiento, incentivar y reconocer este trabajo, construir comunidades de práctica y establecer redes formales de conocimiento.
- **Procesos:** implica hacer una auditoría de la situación actual, crear una estrategia de gestión de conocimiento, implementar nuevos sistemas de comunidades de práctica y diseñar procesos de gestión del conocimiento.
- **Contenidos:** establece la creación de un mapa de conocimiento, implementar políticas de conocimiento y evaluar el capital intelectual.
- **Tecnología:** comporta llevar a cabo una auditoría del sistema de conocimiento, implementar estrategias para compartirlo y utilizar software de gestión del conocimiento.

Hay diferentes modelos de gestión del conocimiento: los que priorizan la tecnología, la cultura empresarial u organizativa, el carácter social del conocimiento, la interlocución con el cliente, sus objetivos y fundamentos conceptuales, entre otros.

2.2. Confluencia de los modelos de gestión del conocimiento: Factores de éxito

Uno de los aspectos que llaman la atención en los modelos descritos es el conocimiento de los individuos y su disponibilidad para ponerlo al servicio de la organización. Para ello deben darse dos tipos de condicionantes, uno es la propia motivación del individuo y, el otro, la facilitación y entorno de la empresa para que fluya el conocimiento. Esta combinación requiere incorporar, por una parte, elementos que permitan el intercambio y colaboración entre los distintos niveles estructurales y organizativos de la empresa y, por otra, tener presente la conexión e interdependencia entre diversos factores, como son los recursos humanos, la cultura, la tecnología y el liderazgo.

Esta línea de pensamiento es descrita en varios modelos de gestión del conocimiento que abogan por una interpretación holística e integradora de los diferentes ámbitos y prioridades que unos y otros otorgan a la gestión del conocimiento (Angulo y Negrón, 2008; Pawlowski y Bick, 2012).

La tendencia en la propuesta de valor de los modelos de gestión del conocimiento radica en su carácter holístico e integral. Estos modelos integradores priorizan necesidades, oportunidades y soluciones con el objetivo de mediar en la cultura organizativa y lograr mejores resultados.

Con independencia del énfasis en los aspectos declarativos de enfoque que se adopte para implantar un modelo de gestión de conocimiento, todos ellos coinciden en los siguientes aspectos:

- El conocimiento se posiciona como un valor competitivo en las organizaciones.
- Deben darse las condiciones y definir los sistemas que permitan capturar el conocimiento (tácito y explícito), apropiarse del mismo y revertir de nuevo al colectivo para utilizarlo en beneficio de toda la organización.
- La confluencia entre las personas, organización y capacidad de aprender deriva en una espiral de conocimiento.
- La implicación y el compromiso de todos los estamentos organizativos es fundamental para el éxito de una organización inteligente.

Esta confluencia de ideas entre los modelos, anticipa algunos de los atributos que, a juicio de Davenport y Prusak (1998: 151), definen el éxito en la gestión del conocimiento:

- Crecimiento en los recursos asignados al proyecto, incluyendo el personal y los presupuestos.
- Crecimiento en el volumen de contenido y uso de conocimiento.
- Probabilidad de que el proyecto será sostenible más allá de una determinada persona o varias; es decir, el proyecto es una iniciativa de la organización, no un proyecto individual.
- Entendimiento de toda la organización de los conceptos de conocimiento y gestión de conocimiento.
- Evidencia de rendimiento financiero por la propia actividad de gestión de conocimiento o a lo largo de la organización.

Adicionalmente, estos autores identificaron nueve factores que son comunes en los proyectos exitosos de gestión de conocimiento. Estos factores son:

1. Cultura orientada al conocimiento.
2. Infraestructura técnica y organizacional.
3. Apoyo de los directivos.
4. Enlace con el valor económico o valor de la industria.
5. Orientación a procesos.

6. Claridad de objetivos y comunicación.
7. Motivación.
8. Algunos niveles de estructura de conocimiento.
9. Múltiples canales para la transferencia de conocimiento.

Cabe añadir a este respecto que los factores de éxito señalados por Davenport y Prusak están centrados principalmente en las óptimas condiciones que deben darse en la fase de implementación en los proyectos de gestión de conocimiento y aportan una visión clara que engloba la cultura, estructura, procesos y actitud de los individuos y de la organización para rentabilizar su conocimiento.

Otros factores de éxito afectan a la fase previa de los proyectos de gestión de conocimiento. Esto es, a la definición de la propia estrategia de gestión de conocimiento. Estos factores podrían resumirse de la siguiente manera:

- Definición de la estrategia de gestión de conocimiento de acuerdo a los objetivos de la organización.
- Implicación de toda la comunidad y actores clave para la definición de la estrategia de gestión de conocimiento.
- Organización, estructura y recursos humanos destinados para implementar la estrategia de gestión del conocimiento.
- Definición y delimitación de las actividades y responsabilidades del ciclo de proyectos: análisis, diseño, implementación y evaluación.
- Comunicación de la estrategia para crear una cultura corporativa orientada a la colaboración y generación de conocimiento.

Los factores de éxito en la gestión del conocimiento implican a los individuos y la organización. Tienen que ver con la cultura, la infraestructura, la motivación, los recursos y el liderazgo.

2.3. Resultados de la gestión del conocimiento

La evaluación en sí misma permite optimizar los procesos y mejorar resultados pero, principalmente, generar nuevos conocimientos y utilizarlos en beneficio de los proyectos de gestión de conocimiento y de toda la organización.

Si gestionar el conocimiento no es tarea fácil, mucho menos evaluar sus procesos y resultados. La multiplicidad de áreas que debe tener en cuenta y (la que ya se ha aludido en diferentes oportunidades), la diversidad de indicadores y actores que forman parte de estos proyectos y la propia indefinición que en ocasiones resulta del término, podrían ser algunas de las razones disuasorias de evaluar la gestión del conocimiento. Sin embargo, obviar esta fase atraería consecuencias negativas para el conjunto del proyecto así como para los individuos y toda la organización.

A nivel corporativo se ha intentado medir los resultados o retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) derivados del conocimiento pero, como apunta Cohen (2006), los intentos no siempre han dado sus frutos. El autor señala que: “Los líderes de las organizaciones que poseen los programas de gestión del conocimiento más vibrantes abordan el problema de la medición aceptando indicadores blandos de que esa gestión está justificando su inversión, en lugar de exigir números duros que podrían ser engañosos”.

En efecto, a veces es mejor conocer cómo los equipos han utilizado los conocimientos de mano de sus integrantes que diseñar todo un complejo sistema de indicadores y medición que pueda desvirtuar todo el contexto. Es el caso, por ejemplo, de las empresas organizadas por equipos de trabajo o con un complejo sistema matricial. Conocer de forma directa cuáles son las acciones que han realizado para aprovecharse de la

experiencia del equipo, de las buenas prácticas y lecciones aprendidas generadas por equipos similares en la industria y activar los mecanismos para identificar los conocimientos que puedan implementar en sus proyectos, puede ser más valioso para los directivos que hacer mediciones complejas de retorno o impacto.

Partiendo de que el conocimiento directo aporta un gran valor, no deja de ser importante establecer valores cualitativos y cuantitativos sobre los resultados e impacto de la gestión del conocimiento. Estos resultados a su vez permitirían tomar decisiones que afectan de manera directa o indirecta a toda la organización.

Mayfield (2008) propone dos herramientas para medir el impacto de la gestión del conocimiento en las organizaciones: el *benchmarking* y el Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card, BSC).

En relación al *benchmarking* distingue dos tipos:

1. El interno, que compara entre diferentes negocios dentro de la empresa o una parte del negocio en diferentes periodos.
2. El externo, que compara entre líderes de la industria a fin de identificar las mejores prácticas para poder implementar y mejorar la eficiencia en la empresa.

El Cuadro de Mando Integral, desarrollado por Kaplan y Norton (1996), permite desplegar indicadores medibles sobre el negocio. Estos autores sugieren que el enfoque de medición del cuadro de mando sirve para llevar a cabo procesos críticos de gestión, tales como:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y establecer el enlace entre los objetivos estratégicos y la evaluación.
- Planificar, establecer metas y alinear las iniciativas estratégicas.
- Conexionar la retroalimentación y el aprendizaje.

Otros autores se focalizan directamente en la evaluación de los proyectos de gestión de conocimiento. Es el caso de Skyrme (2011) que propone los siguientes métodos:

1. Revisión después de la acción (*After Action Review*, AAR): proceso de revisión de los proyectos o hitos de los proyectos.
2. Evaluación desde el inicio hasta el *benchmarking*: evaluación del progreso general de la gestión de conocimiento comparándolo contra su línea de base inicial.
3. Logro de beneficios esperados: evaluación de si se han logrado los beneficios esperados.
4. La medida del capital intelectual: evaluación para aquellos que quieren tomar medidas a un nivel estratégico. Este método propone definir indicadores en relación a los recursos humanos, clientes, procesos y tecnología y establecer medidas por cada uno de ellos, teniendo en cuenta los recursos, lo que se ha hecho y los resultados.

Este último método, la medida del capital intelectual, entendido como “la medición del stock de conocimiento a disposición de las empresas” (Soret Los Santos, 2008) ha sido ampliamente difundido y sobre él se han generado asimismo diferentes modelos para su gestión y evaluación.

Uno de estos modelos es el denominado *Intellectus*, desarrollado en España y de gran interés por su confluencia de aplicación en el sector público y privado, su flexibilidad y adaptabilidad y su carácter sistémico. Bueno, Salmador y Merino (2008) resumen su estructura en los siguientes componentes:

- Capital humano: actitudes, aptitudes y capacidades que están en línea con los retos y valores de la organización.
- Capital estructural:
 - Capital organizativo: ámbito estructural de los diseños, procesos y cultura.

- Capital tecnológico: vinculado con el esfuerzo en I+D, el uso de la dotación tecnológica y los resultados de la citada I+D.
- Capital relacional:
 - Capital relacional de negocio: flujos de información y conocimiento de carácter externo atados al negocio (proveedores, clientes-usuarios, aliados...).
 - Capital relacional social: cuyo encuadre se aproxima al marco de relaciones fuera del ámbito del negocio (compromiso social, imagen pública, reputación, prestigio, acción social...).

Hay diferentes modelos y elementos de medición en el contexto de la gestión del conocimiento y gestión del capital intelectual, ámbitos que, por su confluencia en la identificación de intangibles que crean valor en las organizaciones, suelen manejarse indistintamente pero que comportan diferentes orientaciones procedimentales.

Bueno (1999) enfatiza estas diferencias pero incorpora asimismo la relación entre la definición y dominios implicados en el conocimiento, gestión del conocimiento y capital intelectual. El autor identifica cuatro actividades sistémicas organizadas en tres flujos de conocimiento y la evaluación final. Estas actividades son las siguientes:

- Primer flujo: representa la adquisición de conocimientos del exterior necesarios para llevar a cabo la actividad económica de la empresa. Suele ser conocimiento explícito.
- Segundo flujo: muestra la capacidad de la organización de crear su propio conocimiento, el cual se utilizará como recurso para llevar a cabo su transformación en determinada competencia esencial. Puede ser conocimiento tácito y explícito.
- Tercer flujo: internalización del conocimiento o de las capacidades desarrolladas que se incorporan como “rutinas organizativas” o “procesos de acción” que hacen a la

empresa inteligente, es decir, dotada de capacidad para aprender. Es el conocimiento tácito.

- El capital intelectual: es el valor creado por el sistema que representa la gestión del conocimiento. Es la medida de las competencias esenciales en que se puede concretar el nuevo conocimiento.

El punto crítico de esta conceptualización, y en línea con lo que hemos venido desarrollando, lo determina el hecho de que la efectividad de la gestión del conocimiento es el producto final del proceso y este no es otro que el capital intelectual. O como lo define Bueno (1999), “el capital intelectual es la medida del valor creado, es una ‘variable fondo’ que permite explicar la eficacia del aprendizaje organizativo y evaluar, en suma, la eficiencia de la gestión del conocimiento”.

La evaluación de la gestión del conocimiento es necesaria para conocer resultados e impacto y establecer mecanismos correctivos que hagan más efectiva la transferencia y generación del conocimiento.

Capítulo 3

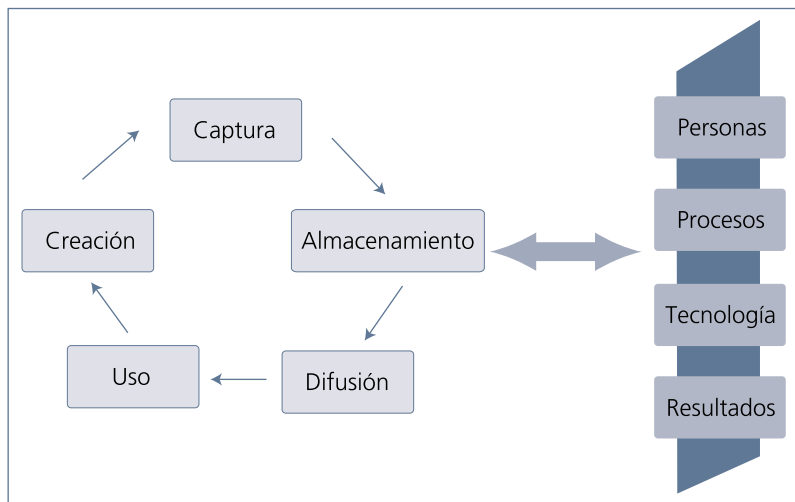
El ciclo de la gestión del conocimiento



La definición adoptada de gestión del conocimiento predice la necesidad de establecer flujos adecuados para el aprovechamiento del conocimiento que implican directamente a las personas, la organización, la tecnología y los resultados. El flujo de la gestión de conocimiento es un ciclo sistémico definido por los siguientes elementos (Figura 3.1):

- Captura: identificar del conocimiento tácito y explícito a través de diferentes fuentes.
- Almacenamiento: catalogar y ordenar el conocimiento con el propósito de facilitar su acceso y utilización.
- Difusión: compartir el conocimiento mediante líneas de conexión entre los individuos y colectivos.
- Utilización: aplicar, replicar el conocimiento en diferentes situaciones y contextos.
- Creación: colaborar, transformar y generar nuevo conocimiento.

Figura 3.1. El ciclo de la gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

El ciclo de la gestión del conocimiento se concentra en un flujo sistémico definido por los siguientes elementos: captura, almacenamiento, difusión, utilización y creación.

Las personas juegan un papel decisivo y de forma transversal en todo el ciclo de gestión del conocimiento. Es necesario la disponibilidad y motivación de los individuos para poder capturar, compartir y generar conocimiento.

Esta idea enmarca un aspecto ya comentado en apartados previos y hace referencia a la necesidad de fomentar y desarrollar una cultura del conocimiento, que podría verse favorecida a través de las siguientes actividades:

- Desarrollar planes de aprendizaje motivadores que deriven en mejoras sustantivas de la actividad profesional.
- Participación constante del personal en los planes de conocimiento y aprendizaje.
- Fomentar los espacios y mecanismos de diálogo, colaboración y acción participativa.
- Incorporar un modelo de incentivos que promuevan la participación en las actividades de conocimiento y aprendizaje.
- Disponer de sistemas para la captura, acceso y diseminación del conocimiento.
- Flexibilizar las estructuras organizativas y promover un estilo de liderazgo abierto y compartido.
- Difundir el valor y resultados de la utilización del conocimiento.

La estructura y estrategia de las organizaciones afectan directamente a la posibilidad de capturar, compartir y crear conocimiento. Una estrategia de gestión de conocimiento requiere hacer un diagnóstico previo, valorar los procesos y procedimientos

existentes y proponer cambios en los mismos, si fuera necesario, para facilitar el flujo y multicanalidad del conocimiento.

Es un hecho que no puede haber disociación entre gestión del conocimiento y arquitectura tecnológica que la apoye y sostenga. La facilidad de acceso y captura del conocimiento solo es posible gracias a los desarrollos tecnológicos actuales. No obstante, una estrategia de gestión del conocimiento no debe estar asentada en la adquisición o desarrollo de costosos sistemas tecnológicos sino en los objetivos estratégicos, resultados e impacto que el conocimiento y su aprovechamiento aporta a las organizaciones.

Cada uno de los elementos del ciclo de conocimiento en sí mismos y en conjunto, implican unos resultados e impacto en los individuos y las organizaciones. Conocer los mismos se hace necesario para establecer mecanismos de acción y reacción que impliquen mejoras sustantivas y logros específicos en el conjunto de las organizaciones e individuos.

3.1. Técnicas de gestión del conocimiento

Uno de los principales retos que acompañan los proyectos de gestión del conocimiento es, sin duda, su implementación.

Toda fase de implementación de proyectos requiere una programación cuidada donde se pongan en funcionamiento de manera integrada, los elementos, actores, técnicas y sistemas, necesarios para el logro de los objetivos planteados. Para ello se deben establecer y coordinar los siguientes niveles de acción:

- Analizar las necesidades de conocimiento en la organización.
- Definir un plan de acción que incluya todos los elementos del ciclo de la gestión del conocimiento: captura, almacenamiento, difusión, creación y utilización.
- Identificar o proponer actores clave, internos y externos, que fomenten la creación y uso del conocimiento.

- Definir las técnicas más adecuadas para capturar y crear conocimiento.
- Proponer el uso de sistemas tecnológicos que apoyen y faciliten la colaboración, creación y uso del conocimiento.
- Definir mecanismos de acción que fomenten la cultura de la colaboración, difusión y uso del conocimiento.

Los recursos o técnicas de gestión del conocimiento más utilizados establecen puentes multidireccionales entre el conocimiento, las personas y la organización. Los más utilizados y sobre los que nos detendremos brevemente son los siguientes:

- Comunidades de práctica.
- Redes sociales.
- Centros de buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Bancos de conocimientos.
- Ferias de conocimiento.
- *Coaching* y *mentoring*.
- *Storytelling*.

a. Comunidades de práctica

Las comunidades de práctica son definidas por Wenger (2006) como “grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo que hacen, aprenden cómo hacerlo mejor e interactúan con regularidad”.

Los elementos clave de las comunidades de práctica, según Wenger, son los siguientes:

- El dominio: los miembros del grupo están unidos por una necesidad de aprender y compartir.
- La comunidad: el aprendizaje colectivo se convierte con el tiempo en un enlace entre los miembros del grupo.
- La práctica: las interacciones producen los recursos que afectan a su práctica.

El valor de las comunidades de práctica es compartir conocimientos y experiencias, aportando un elemento indispensable y natural para el aprendizaje de los seres humanos. Esto es, el aprendizaje ocurre cuando interactuamos con nuestros pares y somos capaces de traducir ese proceso en nuevos conocimientos. Las comunidades de práctica, cada vez más, utilizan sistemas tecnológicos para capturar, diseminar y utilizar el conocimiento. No obstante, suele ser la propia experiencia de los miembros la que directamente se ve afectada al incorporar nuevos conocimientos y volcar los resultados de nuevo en las comunidades de práctica. Este ciclo armonioso y constante es decisivo para el funcionamiento, constancia y motivación de las comunidades de práctica.

b. Redes sociales

Con el desarrollo creciente de las redes y plataformas sociales (Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, entre otras) se ha posibilitado ampliar el intercambio de conocimientos entre las personas, incorporando además elementos lúdicos y motivacionales al proceso. Son muchas las organizaciones que están utilizando las redes sociales conocidas o han desarrollado plataformas sociales a la carta, para facilitar la comunicación e intercambio entre sus trabajadores y entre los trabajadores, socios y clientes, con el propósito de capturar el conocimiento tácito, que de forma espontánea se vierte en estos espacios virtuales.

Un caso de gran interés, y que ha sido exitoso en utilizar las redes y plataformas sociales, es el de Best Buy. Best Buy es una empresa de proyección internacional dedicada a la venta de productos electrónicos. Tiene desarrollada una plataforma social para sus trabajadores y clientes con el fin de intercambiar ideas sobre sus productos y servicios. Este intercambio permite a Best Buy capturar en diferentes puntos de venta el comportamiento de sus productos y servicios y tomar decisiones en tiempo récord para mejorar sus resultados.

Por otra parte, están las redes sociales profesionales que estructuralmente son iguales a las redes sociales pero que incorporan miembros con intereses profesionales comunes, es decir, integran las características de las redes sociales y los objetivos de las comunidades de práctica.

c. Centros de buenas prácticas y lecciones aprendidas

Una buena práctica permite extraer lecciones aprendidas que pueden ser incorporadas para asegurar el éxito en diferentes contextos, situaciones o proyectos. Identificar las buenas prácticas y aplicar las lecciones aprendidas es uno de los principales propósitos de la estrategia de gestión del conocimiento en las organizaciones. Se requiere para ello personal preparado y comprometido para poder delimitar las buenas prácticas y establecer mecanismos de participación y difusión de las mismas para poder ser replicadas.

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) ha incorporado un Banco de Buenas Prácticas de Proyectos de Cultura y Desarrollo. Este Banco permite la recolección y divulgación de las buenas prácticas que son entendidas por la Agencia como: “la actuación o estrategia en el marco de un proyecto de cultura y desarrollo que haya dado respuesta satisfactoria a problemáticas concretas, de forma que pueda servir como ejemplo para futuros promotores y agentes” (AECID, s.f.).

d. Bancos de Conocimientos

Un Banco de Conocimientos es un repositorio on-line que permite la catalogación, almacenamiento, difusión y creación de los conocimientos de una organización. Su desarrollo se basa en la identificación previa de los conocimientos que posee la organización para luego organizarlos y ponerlos al alcance de todos.

Los bancos de conocimientos tienen su base en los sistemas de gestión documental pero, a diferencia de estos, incorporan elementos de integración terminológica para la captura y recuperación del conocimiento así como herramientas de cooperación y colaboración. Esta combinación permite la disponibilidad, el acceso y la contribución al conocimiento de los individuos al interior de las organizaciones y a aquéllos que, no perteneciendo a las mismas, participan en la generación y difusión del conocimiento.

e. Ferias de conocimiento

Las ferias de conocimiento permiten mostrar el conocimiento de una organización, su disponibilidad, acceso y participación. De igual modo son un espacio de intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas entre personas interesadas en diferentes tipos de proyectos o temáticas. Pueden ser de carácter general (muestran el conocimiento general de la organización) o pueden ser temáticas (se enfocan a poner a disposición el conocimiento generado o disponible en torno a un tema específico).

Generalmente, las ferias de conocimiento son organizadas como eventos presenciales donde se pone a disposición de las personas (trabajadores, socios, clientes y colaboradores) el conocimiento de la organización, sus fuentes, los equipos generadores de conocimiento, los proyectos en su conjunto o fases que se han beneficiado de experiencias previas, los procedimientos de captura y disseminación del conocimiento, las oportunidades de colaboración y cooperación para su generación y los sistemas tecnológicos que apoyan su gestión.

El desarrollo de las tecnologías de información, comunicación y colaboración permite también organizar ferias del conocimiento en entornos virtuales. El proyecto regional “América Latina Genera, gestión del conocimiento para la igualdad de género”,

es una iniciativa impulsada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Su principal objetivo es: “conectar, compartir, intercambiar, visibilizar, desarrollar capacidades y nuevos conocimientos para promover la igualdad de género en América Latina y El Caribe” (América Latina Genera, s.f.). Para el logro de sus objetivos han desarrollado un portal que incorpora, entre otras cosas, comunidades de práctica, productos del conocimiento, notas técnicas y ferias de conocimiento virtuales. Estas ferias incorporan información sobre proyectos regionales en temas de género, expertos en estas temáticas y oportunidad de intercambio y colaboración, proporcionando así un espacio abierto para impulsar los objetivos y logros regionales en materia de igualdad de género.

f. *Coaching y mentoring*

El concepto de *coaching* y *mentoring* ha sido ampliamente abordado en la literatura sobre gestión de recursos humanos. Partimos de la idea de que tanto el *coaching* como el *mentoring* facilitan el aprendizaje de los individuos y las organizaciones. Siendo técnicas diferenciadas, comparten su contribución tanto a la difusión del conocimiento como a la creación compartida a través de la interacción entre pares, siguiendo el método de diálogo no dirigido.

A efectos de clarificar sus diferencias nos detendremos un momento en la definición que aporta Castillo Serna (2009):

“El *coaching* es el proceso de colaboración, para el que un *coach* (entrenador en la jerga deportiva, o jefe) y un *coachee* (subordinado) interactúan para facilitarle a este último la consecución de objetivos de éxito”...

“El *mentoring* es la herramienta de aprendizaje que, a largo plazo, pretende apoyar y guiar el crecimiento personal de un protegido y de su carrera profesional.”

Siendo clara la orientación de un proceso y otro, es interesante resaltar que son técnicas de aprendizaje ampliamente difundidas en las organizaciones y que constituyen vías alternativas y efectivas a tener en cuenta en los planes de gestión de conocimiento y aprendizaje.

g. *Storytelling*

El *storytelling* constituye uno de los canales más motivadores para la transmisión del conocimiento. Contar y escuchar historias con el objetivo de identificar lecciones aprendidas, puntuar circunstancias críticas y anticipar posibles situaciones, puede ser un gran activo en términos de capturar el conocimiento tácito y explícito en las organizaciones.

Serrat (2008), enfatiza los beneficios del *storytelling* en tres dimensiones: (a) permite la articulación de los aspectos emocionales y los hechos reales; (b) aumenta el potencial para el intercambio de conocimientos, al proporcionar a los hechos un amplio contexto; y (c) aumenta la probabilidad de que el conocimiento se transmita y utilice al identificar hechos claves en la estructura narrativa.

La *Swiss Agency for Development and Cooperation* (SDC), ha desarrollado un manual de uso para contar historias y explicitan que, a través de esta técnica de gestión del conocimiento, se pueden obtener los siguientes beneficios:

- Creación de visión y comprensión compartida de las ambiciones futuras y la dirección.
- Compromiso en el trabajo.
- Perdurabilidad de las conexiones interpersonales.
- Reutilización de procesos y materias primas.
- Identificación de temas emergentes.

El *Asian Development Bank* (ADB), como ejemplo, utiliza la radio, pequeños films y documentales para distribuir historias

que afectan a diferentes temáticas y colectivos. Estas historias son contadas en primera persona e incluyen análisis de las situaciones, hechos y comunidades. Se utilizan para que ciertos colectivos o comunidades conozcan su realidad y puedan tomar acción para prevenir factores de riesgo o concienciar sobre problemáticas recurrentes tales como la prevención del VIH o el cuidado maternal en poblaciones indígenas.

Hay diferentes técnicas y herramientas para gestionar el conocimiento. Algunas de ellas son las comunidades de práctica, las redes sociales, los centros de buenas prácticas y lecciones aprendidas, los bancos de conocimientos, las ferias de conocimiento, el *coaching* y *mentoring* y el *storytelling*.

3.2. Tecnologías del conocimiento

La gestión del conocimiento requiere soporte tecnológico para facilitar y hacer más eficiente cada uno de los elementos que componen su ciclo: captura, almacenamiento, difusión, utilización y creación. Esto no significa que cualquiera de los recursos y técnicas descritos en el apartado anterior puedan realizarse sin el uso de sistemas tecnológicos sofisticados. Más bien al contrario, pueden llevarse a cabo prescindiendo de la tecnología o utilizando recursos tecnológicos simples. No obstante y teniendo en cuenta los avances y desarrollos tecnológicos actuales, estos pueden ser capitalizados en beneficio de la gestión del conocimiento y, en particular, en beneficio de las técnicas utilizadas para facilitar el ciclo de la gestión del conocimiento.

Tomás Miquel, Poler Escoto, Capó Vicedo y Expósito Langa (2004) hicieron un estudio comparativo de los sistemas tecnológicos necesarios para gestionar el conocimiento. El interés de

su estudio, en plena vigencia, radica en la clasificación de las herramientas tecnológicas según el ciclo de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (Tabla 3.1).

Tabla 3.1. Clasificación de herramientas según el ciclo de conversión del conocimiento.

Origen / destino	A tácito	A explícito
	Socialización	Externalización
De tácito	- Herramientas colaborativas - Mapas del conocimiento	- Herramientas colaborativas - Sistemas basados en Inteligencia Artificial - Herramientas de simulación
De explícito	Internalización	Combinación
	- Motores de búsqueda - Agentes inteligentes - Distribución personalizada de información - Plataformas e-Learning	- Herramientas colaborativas <i>Data Mining</i> <i>Text Mining</i> - Herramientas de presentación visual de datos - Herramientas de mapas conceptuales - Herramientas de soporte a la generación de ideas y creatividad

Fuente: *Las herramientas de gestión del conocimiento*. Una visión integrada de Tomás Miquel, Poler Escoto, Capó Vicedo y Expósito Langa (2004).

Los sistemas tecnológicos identificados por los autores han ido evolucionando en prestaciones, funcionalidades y servicios.

Una de las herramientas de gestión del conocimiento que más se han desarrollado en los últimos años y que está tomando impulso en las organizaciones son las herramientas colaborativas o *groupware*. Estas herramientas permiten compartir ideas, intercambiar información y generar nuevos contenidos entre diferentes individuos que pueden estar en distintas localizaciones. Estos desarrollos, unidos a diferentes contextos y ampliados en otros ámbitos organizativos, como el marketing y la formación, marcan las tendencias actuales en gestión del conocimiento y aprendizaje en las organizaciones (Roig, 2003).

Las tendencias en este sentido y según Roig son las siguientes:

1. Gamificación (o ludificación).
2. Marketing honesto.
3. Entornos colaborativos en gestión del conocimiento.
4. *Big data*, análisis de datos.
5. MOOCs, cursos abiertos masivos on-line.
6. Aprendizaje informal pero planificado (ecosistemas para el aprendizaje permanente).
7. Cápsulas *on demand*.
8. Predominio del audio y vídeo.
9. *Mobile*.
10. Formación experiencial.

Esta clasificación de tendencias muestra la conexión e interrelación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje; el apoyo de la gestión del conocimiento a diferentes áreas organizativas; y las preferencias de los usuarios para intercambiar conocimientos y desarrollar aprendizajes, teniendo en cuenta los nuevos desarrollos tecnológicos.

Las tecnologías de la información y comunicación son claves para facilitar los procesos de gestión del conocimiento. En torno a estos procesos se han desarrollado las siguientes herramientas tecnológicas: herramientas colaborativas, herramientas de simulación, motores de búsqueda, agentes inteligentes, distribución personalizada de la información, plataformas de e-Learning, *data mining*, *text mining*, herramientas de presentación visual de datos, herramientas de soporte a la generación de ideas y creatividad, y herramientas desarrolladoras de mapas conceptuales y de conocimiento.

Capítulo 4

La gestión del conocimiento en las instituciones públicas



Cada vez más se le exige a la Administración Pública eficacia, transparencia y participación de los ciudadanos. Esta demanda está íntimamente ligada a la necesidad de agilizar los procedimientos, conocer los procesos de ejecución y anticipar soluciones a los cambios sociales, políticos y económicos, a los que estamos sometidos constantemente.

La *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) promueve la innovación en el sector público entendiendo que es necesario mejorar la satisfacción de los usuarios y los resultados. En este sentido es en el que se han venido realizando esfuerzos cuyo principal objetivo es mejorar la calidad de los servicios. Para ello no solo se han identificado áreas de mejora en la estructura, organización, procesos y procedimientos de la Administración Pública, en un marco de eficiencia, eficacia y transparencia, sino que además se persigue el objetivo de convertirlo en una organización que aprende y comparte conocimientos.

La gestión del conocimiento es una herramienta que facilita y apoya el objetivo prioritario de las Administraciones Públicas: ofrecer servicios de calidad.

En 2004, el Comité de Expertos en Administración Pública del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas publicó un informe titulado “El papel del sector público en el desarrollo de la sociedad del conocimiento”. Este informe introdujo una nueva dimensión: la responsabilidad del sector público “para acelerar el paso a una sociedad del conocimiento participativa y centrada en las personas” (Naciones Unidas, 2004).

El informe incluía las siguientes medidas que los gobiernos podrían adoptar para lograr este objetivo:

- Considerar y promover la sociedad del conocimiento en el marco del desarrollo humano y de la Declaración del Milenio.
- Dotarse de las debidas estrategias y políticas relativas al conocimiento.
- Potenciar al máximo el valor público al formular sus planes en relación con el conocimiento.
- Crear espacios y mecanismos públicos para fomentar la participación en la sociedad del conocimiento.
- Utilizar los conocimientos con más eficacia en los procesos gubernamentales e integrar la creación, gestión y utilización de conocimientos en la reforma del sector público y las iniciativas de gobierno electrónico.

La conversión de la Administración Pública en instituciones inteligentes, desarrollando una cultura del conocimiento, y con responsabilidad para promover entre la ciudadanía la sociedad del conocimiento constituye un gran reto. Si bien queda mucho por hacer al respecto, también es cierto que se han hecho esfuerzos donde queda patente la puesta en marcha de iniciativas novedosas, en las que la gestión del conocimiento se constituye como una alternativa fiable para conducir a las Administraciones Públicas hacia la modernización, transformación e inclusión de fórmulas innovadoras para conseguir la calidad en sus servicios.

4.1. Desafíos y barreras

Las Administraciones Públicas son, en esencia, organismos que manejan y generan información y conocimiento para el cumplimiento de sus objetivos. Su principal desafío, por lo tanto, debiera ser manejar con eficacia sus mayores activos, esto es,

los recursos humanos y los conocimientos, con la finalidad de convertirse en instituciones inteligentes o del conocimiento. Este reto exige flexibilizar el andamiaje de la organización, establecer flujos constantes de colaboración y definir modelos participativos entre sus principales actores y beneficiarios.

Dicho esto, pareciera que es fácil conducir a las Administraciones Públicas hacia instituciones inteligentes. Pero lo cierto es que hay barreras que impiden o suponen grandes esfuerzos para lograr estos objetivos. Algunas de ellas tienen que ver con los propios individuos y otras con la organización y la tecnología. En instituciones con estructuras jerárquicas tan arraigadas como las Administraciones Públicas, la posibilidad de que fluya el conocimiento horizontal, transversal y verticalmente es mucho más difícil. El conocimiento queda suspendido en diferentes círculos o personas, no teniendo oportunidad de mostrarse o dejarlo disponible para el colectivo.

Estrechamente ligados a las estructuras jerárquicas están el carácter y cultura de las organizaciones, y la cultura de las organizaciones la marcan los propios individuos. Es un hecho que una organización crece cuando los individuos que la componen tienen oportunidades de intercambiar y colaborar.

Los espacios de trabajo en colaboración o a través de redes no suelen ser habituales en las Administraciones Públicas. La propia estructura organizativa impide favorecer el trabajo en equipo y deriva en una ausencia de cultura de colaborar y compartir. Estas situaciones conducen a no aprovechar el conocimiento generado entre los individuos de la organización y a replicar, en muchos casos, problemáticas resueltas o no utilizar buenas prácticas ya comprobadas de servicios de calidad. El principal escollo en este caso, es superar la barrera del “yo” para convertirnos en “nosotros”, es decir, trabajar en colaboración para el logro de unos objetivos comunes.

Por último, mencionar que en muchas ocasiones se pone a la tecnología como principal barrera para facilitar los flujos de conocimiento. La tecnología, como ya se ha apuntado anteriormente, constituye un gran apoyo para la captura, diseminación, generación y uso del conocimiento. En muchas ocasiones se identifica la gestión del conocimiento con grandes despliegues tecnológicos, lo que, traducido en términos de acción, supone una gran barrera debido principalmente a la falta de recursos económicos. En otras ocasiones, la inversión en desarrollo tecnológico ha ido por delante de la propia estrategia de gestión del conocimiento, que queda desaprovechada por falta de método, orientación y recursos, tanto humanos como económicos.

Las Administraciones Públicas han ido incorporando tecnología en sus procesos de gestión y servicio al ciudadano pero falta incorporar tecnología orientada a facilitar los flujos y la gestión del conocimiento. Si bien esto no debiera ser una condición indispensable para compartir y generar conocimiento, sí se hace necesario considerar los desarrollos tecnológicos actuales que facilitan los procesos de gestión del conocimiento, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a.** La tecnología supone un gran apoyo a la gestión del conocimiento pero se hace imprescindible racionalizar su inversión.
- b.** Es necesario establecer métodos y estrategias para gestionar el conocimiento antes de incorporar la tecnología de apoyo apropiada.
- c.** Es necesario aunar necesidades y soluciones a efectos de incorporar tecnologías para gestionar el conocimiento.
- d.** La tecnología debe facilitar los procesos de gestión del conocimiento pero nunca suponer un impedimento debido al despliegue de soluciones complicadas, falta de

entrenamiento de los usuarios, replicabilidad de sistemas o sistemas no integrados.

La implementación de la gestión del conocimiento en las Administraciones Públicas debe superar barreras relacionadas con la cultura, estructura organizativa y tecnología.

4.2. Evolución de la gestión del conocimiento

La *Asian Productivity Organization*, APO (2013), agencia intergubernamental de Asia y Pacífico, hace una clasificación de la evolución de la gestión del conocimiento desde sus inicios, dependiendo del énfasis que las organizaciones, y particularmente las del sector público, han puesto en su desarrollo e implementación:

1. Generación 1: tecnologías de la información y comunicación y sistemas basados en web. Surge a principios de 1990 y se centra en tecnologías para la transferencia del conocimiento explícito.
2. Generación 2: comunidades de colaboración. Comienza sobre mediados de 1990 y concentra su interés en equipos y comunidades colaborativas de trabajo e investigación.
3. Generación 3: nuevos procesos de gestión de conocimiento. Surge a finales de 1990 y une la gestión del conocimiento con los procesos de aprendizaje y el aprendizaje organizacional. Se orienta a la incorporación de nuevos procesos de conocimiento.

4. Generación 4: la gestión del conocimiento en la estrategia de la organización. Se inicia alrededor del 2001 con la idea de que el conocimiento, utilizado como un activo estratégico, es de gran valor para las organizaciones.
5. Generación 5: la gestión del conocimiento en el contexto interorganizacional. Se concentra en la expansión de las prácticas de gestión del conocimiento externamente a través de múltiples organizaciones, que pueden crear clusters más eficaces y comunidades y sociedades del conocimiento más dinámicas.

Una mirada hacia experiencias nacionales e internacionales de gestión del conocimiento en las Administraciones Públicas, nos hace pensar que conviven las cinco generaciones. Esto podría devenir en una nueva generación, la Generación 6, donde la gestión del conocimiento basa sus estrategias en la colaboración, cooperación interorganizacional y el aprendizaje; utiliza tecnologías intuitivas de soporte; y pone en valor a las instituciones públicas, permitiendo ofrecer mejores servicios. De igual manera, podría decirse que esta nueva generación utiliza nuevos desarrollos tecnológicos centrados principalmente en las herramientas de colaboración y redes sociales.

4.3. Experiencias internacionales de gestión del conocimiento en el sector público

Casos como los que se presentan a continuación, que reflejan las estrategias de gestión del conocimiento diseñadas para los gobiernos o los que competen a ámbitos más locales avalan la orientación hacia una estrategia de gestión del conocimiento integrada y abierta a la cooperación, colaboración y diálogo.

a. La gestión del conocimiento en el Gobierno de Reino Unido

La estrategia de gestión del conocimiento y de la información del Gobierno de Reino Unido fue diseñada para apoyar a los distintos departamentos a construir su hoja de ruta en el desarrollo de sus capacidades. Los principios que enmarcan esta estrategia son los siguientes (Crown, 2008):

1. Mejorar el valor de los conocimientos e información que se posee.
2. Construir una cultura de gestión e intercambio de conocimientos.
3. Utilizar normas comunes y procesos seguros para gestionar la información.
4. Construir capacidad en todo el gobierno para la gestión del conocimiento e información.
5. Fortalecer el liderazgo en el gobierno y sus departamentos para construir capacidad.
6. Mejorar la tecnología para proteger los activos de información del gobierno.

A nivel local surge la iniciativa IDEA cuya misión es facilitar y conducir el flujo del conocimiento en los gobiernos locales a través de las siguientes prácticas (IDEA, 2008):

- Uniendo a las personas con la información.
- Apoyando el trabajo colaborativo.
- Promocionando técnicas para capturar y compartir conocimientos.
- Fortaleciendo la evaluación y el aprendizaje a través de la práctica.

Actualmente estas prácticas se han visto fortalecidas con el desarrollo de redes sociales profesionales que ayudan a los gobiernos locales a comunicarse, encontrar, compartir y discutir información que es relevante para su trabajo (Knowledge Hub, s.f.).

b. La gestión del conocimiento en los Servicios Sociales de Escocia

La estrategia de gestión del conocimiento y planes de acción de los Servicios Sociales de Escocia tiene como objetivo ayudar a acceder, compartir y utilizar el conocimiento para mejorar los resultados de los beneficiarios de los servicios sociales (NHS Education for Scotland and IRIS, 2010).

La gestión del conocimiento conduce al apoyo de la formación continua, el liderazgo y la investigación, en una estructura correlacional cuyo objetivo es mejorar los resultados de los individuos y organizaciones.

Para el logro de esos objetivos se propone un plan de acción que abarca cuatro áreas principales:

1. Gestionar el conocimiento para desarrollar la capacidad laboral.
2. Compartir conocimientos con las personas que utilizan los servicios y los cuidadores.
3. Utilizar la gestión del conocimiento para apoyar el cambio y sostenibilidad de los servicios sociales.
4. Construir una infraestructura de colaboración nacional de conocimientos a través de las organizaciones y tecnología.

c. La gestión del conocimiento en el Ministerio de Justicia de Nueva Zelanda

El Ministerio de Justicia de Nueva Zelanda establece las bases de gestión del conocimiento como oportunidad para mejorar la eficiencia y fomentar la innovación, a través del flujo de conocimiento, el intercambio y la reutilización (New Zealand, Ministry of Justice, s.f.).

Define su estrategia a través del análisis de necesidades y establece unas herramientas para la gestión del conocimiento

con objetivos y competencias diferenciados por roles y responsabilidades organizativas de la siguiente manera:

1. Para la alta gerencia, incorpora objetivos de promoción, apoyo y liderazgo en gestión del conocimiento.
2. Para los gerentes, incluye objetivos encaminados a operar la estrategia de gestión del conocimiento y compartir resultados con otras organizaciones y beneficiarios del sector.
3. Para los trabajadores en general, los objetivos de gestión del conocimiento están orientados a utilizar las buenas prácticas, compartir y generar nuevos conocimientos.

d. La gestión del conocimiento en el Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña (España)

El Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña, desarrolló el proyecto Compartim, basado en el desarrollo de comunidades de práctica, herramientas colaborativas 2.0 y la plataforma e-Catalunya. Esta plataforma persigue los siguientes objetivos (e-Catalunya, s.f.):

- Innovar en los servicios públicos.
- Mejorar la productividad y eficacia de la organización.
- Conectar el talento de los profesionales, hacer redes y compartir.

A través de la experiencia del proyecto Compartim, valorado en diferentes ámbitos nacionales e internacionales como buena práctica de gestión del conocimiento, se identificaron los siguientes aspectos clave a tener en cuenta para el éxito de implantación de experiencias similares y su pervivencia (Generalitat de Catalunya, Departamento de Justicia, 2012):

- Creación de unidades impulsoras de la experiencia ligadas a departamentos transversales como la formación y difusión.
- Implantación organizativa, progresiva y ascendente de la experiencia.

- Roles organizativos clave (e-moderadores y coordinadores de ámbito).
- Recursos económicos y tecnológicos a demanda.
- Implantación flexible y a medida en cada entorno organizativo.

e. La gestión del conocimiento en la Administración local de Australia

La Asociación de Gobiernos Locales de Australia propone un conjunto de herramientas de gestión del conocimiento para apoyar a los gobiernos locales a identificar, aprovechar, compartir y gestionar sus recursos de conocimiento (Australian Local Government Association, 2010). Estas herramientas son propuestas en base a los beneficios de gestionar el conocimiento que son declarados de la siguiente manera:

- Fomenta la innovación a través de la motivación de los empleados para compartir ideas.
- Facilita el flujo de ideas dentro de una organización.
- Mejora el servicio al cliente a través del tiempo de respuesta.
- Mejora las tasas de retención de personal mediante el reconocimiento y recompensa del conocimiento del trabajador.
- Simplifica las operaciones y reduce los costes mediante la eliminación de la redundancia o procesos innecesarios.

El desarrollo de la estrategia se basó en un mapeo previo de las acciones de gestión del conocimiento en los gobiernos locales y la orientación hacia planes de acción para gestionar la información y el conocimiento. Las herramientas desarrolladas orientan a los gobiernos locales sobre las acciones a realizar en los siguientes temas:

- Evaluar los conocimientos existentes.
- Adquirir conocimientos.
- Construir conocimientos.

- Aprender.
- Crear conocimientos.
- Utilizar conocimientos.

4.4. Tendencias de gestión del conocimiento en la Administración Pública española

Una mirada hacia el interior de organismos públicos en España nos aporta información sobre la importancia de la gestión del conocimiento y tendencias en su concepto, modelo e implementación. Algunos organismos explicitan su estrategia y otros definen acciones concretas para capturar, compartir, generar y promover el uso del conocimiento.

Las Administraciones Públicas españolas han ido incorporando diferentes herramientas de gestión del conocimiento a efectos de contribuir a sus planes de modernización, que se podrían catalogar de la siguiente manera:

- 1. Acceso a la información para contribuir a ofrecer un mejor servicio al ciudadano:** sistemas integrados de información. Es el caso de la mayoría de los ayuntamientos y servicios ofrecidos a través de Internet por los diferentes departamentos o áreas ministeriales, para realizar tramitaciones o informar a los ciudadanos.
- 2. Compartir y generar conocimientos:** comunidades de práctica y redes profesionales. Su desarrollo y consolidación se ha visto favorecido por la posibilidad de intercambiar y colaborar en ambientes virtuales. La Consejería de Salud y Bienestar Social de la Junta de Andalucía tiene desarrollada una plataforma para crear comunidades virtuales y redes de profesionales con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios de salud (Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía, 2010).

3. Bancos, observatorios o centros de buenas prácticas: espacios donde se recogen de manera sistemática lecciones aprendidas o buenas prácticas a efectos de poder replicar en otros contextos. Un ejemplo de interés en este sentido lo constituye el Ajuntament de Palma, que cuenta con un Observatorio Municipal cuya misión es “la realización de diagnósticos y estudios que permitan un conocimiento y análisis de la realidad, abarcando colectivos tales como mujeres, inmigrantes, personas con discapacidad, entre otros” (Observatorio Municipal de Palma, 2013). En este observatorio se recogen publicaciones, estadísticas, anuarios y el banco de buenas prácticas.
4. Herramientas colaborativas y redes sociales: los blogs, wikis, redes sociales, entornos de redes sociales profesionales, entre otros, son herramientas que se han ido incorporando en los últimos años con la finalidad de compartir, generar conocimiento y desarrollar redes de colaboración. En 2012 se publica la Instrucción 4/2012 relativa a la participación del Ayuntamiento de Madrid en redes y medios sociales. El Ayuntamiento considera que “se encamina hacia un modelo en red que favorece la gestión del conocimiento y la orientación a proyectos y resultados. La confluencia de la Web 2.0 y el nuevo modelo de gobierno abierto o Administración 2.0 con sus principios de transparencia, colaboración y participación, crean las condiciones necesarias para que se establezcan nuevas formas de relación entre los empleados públicos y entre estos y la sociedad. Las redes sociales son el escenario de estas nuevas relaciones” (Ayuntamiento de Madrid, 2011).

Otras tendencias más globales que comprometen acciones coordinadas entre diferentes actores, sectores y organizaciones y que actualmente constituyen referentes de innovación y competitividad son las siguientes: (a) la creación de clusters

de conocimiento; y (b) el desarrollo de lo que se ha venido en llamar ciudades inteligentes o *smart cities*.

Los clusters de conocimiento surgen por la necesidad de compartir conocimiento entre diferentes empresas, asociaciones, centros de investigación, universidades o instituciones, con el fin de impulsar la competitividad y la innovación. Suelen generarse a través de la colaboración y asociación entre el sector público y privado con el fin de impulsar diferentes áreas o zonas geográficas. El caso de mayor referencia en España y que ha servido como impulsor de experiencias similares nacionales e internacionales, es el Cluster de Conocimiento del País Vasco. Este cluster, incorporado a la Agencia Vasca de la Innovación (Innobasque) reúne a un buen número de instituciones del sector público y privado cuyo objetivo es promover la innovación a través del intercambio de conocimiento y la participación conjunta en experiencias de éxito (Innobasque, s.f.).

En los últimos años y a través de la colaboración y apoyo de diferentes asociaciones e instituciones internacionales se ha venido impulsando el concepto de ciudades inteligentes o *smart cities*. La Red Mundial de Ciudades, Gobiernos Locales y Regionales, por ejemplo, cuyos socios representan a la mayoría de gobiernos locales a nivel mundial (UCLG, s.f.), crearon la Comisión de Ciudades Digitales y del Conocimiento, cuyo principal objetivo es “lograr una economía competitiva impulsada por las autoridades locales en la que se cree, transmita, adquiera y utilice el conocimiento, la innovación y las nuevas tecnologías (TIC) para promover el desarrollo económico y social de la propia comunidad” (CDC, s.f.).

En 2012, la comisión publicó un estudio titulado *Smart Cities Study: Estudio internacional sobre la situación de las TIC, la innovación y el conocimiento en las ciudades*. En este estudio, el alcalde de la ciudad de Bilbao, propone los

siguientes ámbitos de promoción para hacer ciudades más competitivas e inteligentes (Azkuna, 2012):

- Conocimiento.
- Tecnología.
- Liderazgo.
- Cooperación y alianzas.

Teniendo en cuenta estos y otros indicadores como dimensiones inteligentes (Gobierno, Edificios, Movilidad, Energía y medioambiente y Servicios) y fuerzas facilitadoras (personas, economía y tecnologías de la información y comunicación), Achaerandio, Biglian, Curto y Gallotti (2012) identificaron las cinco ciudades más inteligentes en España, siendo estas: Barcelona, Santander, Madrid, Málaga y Bilbao.

Las tendencias de las estrategias de gestión del conocimiento en las Administraciones Públicas se basan en: colaboración, cooperación interorganizacional y aprendizaje, utilizan tecnologías intuitivas de soporte y ponen en valor a las instituciones públicas, permitiendo ofrecer mejores servicios.

4.5. Orientaciones y lecciones aprendidas

Estudios realizados recientemente coinciden en los siguientes registros o lecciones aprendidas sobre la implantación de una estrategia de gestión del conocimiento para lograr impacto y resultados, que por su naturaleza son extensivas tanto al sector público como privado (Kulya y Camacho, 2012; Ansari, Youshanlouei y Mood, 2012):

- Dar prioridad a la iniciativa desde los niveles de dirección y gerencia para incluir la gestión del conocimiento entre sus planes estratégicos, asignar recursos financieros que soporten la iniciativa, desarrollar estructuras organizativas flexibles y proveer un clima y contexto de diálogo y cooperación.
- Desarrollar y organizar planes de comunicación y formación sobre los proyectos de gestión de conocimiento para sensibilizar y conocer sus beneficios.
- Sentar las bases para crear una cultura de cooperación y confianza que involucre a todo el personal en el proyecto.
- Establecer incentivos para compartir conocimientos.
- Seleccionar técnicas y sistemas tecnológicos de gestión del conocimiento. Siendo estos últimos de uso sencillo, adaptadas a las necesidades del usuario y relacionadas con los contenidos de conocimiento.
- Definir un modelo de medición de resultados con el fin de conocer el cumplimiento de objetivos y tomar decisiones que mejoren los resultados de la iniciativa.

Las lecciones aprendidas de implementación de la gestión del conocimiento en las Administraciones Públicas incluyen los siguientes factores a tener en cuenta: implicación de toda la organización, estructuras flexibles, trabajo colaborativo, establecimiento de incentivos para compartir, uso de sistemas tecnológicos adecuados, y medición de resultados e impacto, entre otros.

Impulsar la gestión del conocimiento en las Administraciones Públicas no solo incluye beneficios a la institución e individuos sino también, y especialmente, a sus beneficiarios. Además, es necesario que desde las mismas se concreten acciones que sirvan para fomentar el desarrollo de los valores de la sociedad del conocimiento, toda vez que estos valores constituyen un bien común y un objetivo para el desarrollo de sociedades innovadoras, transformadoras y creadoras de intereses comunes.

Capítulo 5

El enfoque integrador de la gestión del conocimiento: La experiencia del INAP

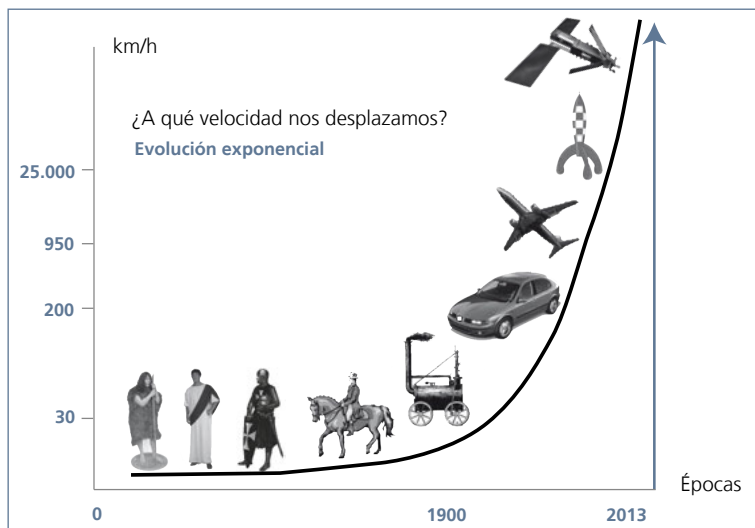


5.1. Motivación de la experiencia

En el germen de este proyecto encontramos tres grandes aspectos que nos gustaría destacar como principales iniciadores de la experiencia y que ya hemos señalado en apartados anteriores: *globalización*, *evolución* y *competitividad*.

- Globalización: se produce una ruptura de fronteras físicas, de comunicación, y culturales que desembocan en cambios de paradigma en distintos órdenes.
- Evolución: hoy en día el cambio es constante. Nada permanece, sino que es superado una y otra vez. Este avance, ha sido (y es) tan vertiginoso, que en muchas ocasiones el ser humano, y sus instituciones, pierden la perspectiva. La tecnología ha primado en nuestro desarrollo, y su evolución es, en estos momentos, exponencial.

Figura 5.1. Evolución tecnológica.



Fuente: Elaboración propia inspirada en una conferencia de Orozco (2012).

- Competitividad: las organizaciones, privadas y públicas, se enfrentan a un escenario donde prima la escasez de recursos económicos para afrontar su actividad y una mayor exigencia, por parte de la ciudadanía, en cuanto a la prestación de servicios.

Para dar respuesta a estas exigencias del entorno: globalización, evolución y competitividad, el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) del Gobierno de España ha puesto en marcha la creación de un ecosistema social y de conocimiento, fundamentado en las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Su objetivo es aplicar la tecnología para establecer las condiciones que permitan incorporar en los procesos de trabajo de las Administraciones Públicas españolas, la innovación y la creatividad como elementos diferenciadores. Esta estrategia le hará:

- Ganar competitividad.
- Adaptarse al entorno.
- Abrirse al mundo globalizado.

Frente a una Administración Pública percibida por el ciudadano como lenta, inmóvil, inflexible, rígida, anticuada, poco eficiente, despilfarradora, burocratizada, en tela de juicio, poco útil y que genera democracias deficitarias, poco productivas, costosas y cuestionadas por las sociedades que las sustentan, el INAP presenta un modelo centrado en la mejora de la cohesión social y la construcción de una democracia de alta calidad, mediante la prestación de servicios públicos modernos, eficientes, eficaces y competitivos.

Para ello el INAP expresa, a través de este proyecto, el deseo de liderar el cambio necesario en las Administraciones Públicas Españolas, convirtiéndose en el referente nacional e internacional en la generación y difusión de conocimiento y aprendizaje

transformadores para promover una administración orientada al bien común.

Por este motivo ha desarrollado un Plan Estratégico 2012-2015, en el que detalla su misión, visión y objetivos, del cual destacamos los siguientes objetivos generales:

1. Fortalecer el papel institucional del INAP en el ámbito nacional e internacional.
2. Generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas.
3. Vincular la formación y la selección a las necesidades reales de la Administración Pública, a las competencias profesionales de los empleados públicos y a la carrera profesional.
4. Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos.

Para fortalecer el papel institucional del INAP y generar conocimiento y reflexión de alta calidad, se diseña el proyecto de gestión del conocimiento que incorpora la creación de la red social profesional y de Conocimiento para empleados y empleadas del Sector Público Nacional y el Banco de Conocimientos, para ser utilizado tanto para empleados públicos, como ciudadanos en general. Tanto la red social profesional como el Banco de Conocimientos están integrados en lo que se ha denominado Ecosistema Social de Conocimiento del INAP.

La generación del Ecosistema Social y de Conocimiento del INAP parte de la filosofía de la transparencia y apertura, permitiendo que los empleados públicos estén interconectados en todos los niveles del Estado y dando participación también a los ciudadanos.

Este Ecosistema Social y de Conocimiento persigue crear las condiciones necesarias para que los empleados públicos del Estado dispongan de una herramienta segura e innovadora con la que crear conocimiento transformador en el sector público, pero además ofrecer la oportunidad a la ciudadanía de participar en

el proceso en beneficio de la sociedad. Se trata, en suma, de que estas iniciativas apoyen los siguientes objetivos:

- Impulsar a la Administración Pública hacia un entorno de creatividad e innovación, adquiriendo un enfoque de orientación al ciudadano, eficacia, transparencia, ejemplaridad, autonomía y responsabilidad.
- Fortalecer la legitimidad de la Administración en su orientación al bien común.
- Perseguir la cohesión social y una democracia de alta calidad, que le permita configurar Instituciones Públicas adaptadas a su tiempo, competitivas, abiertas y globales.

En resumen, el INAP persigue dos tipos de propósitos:

1. Primarios:

- Fortalecer la cohesión social.
- Impulsar una democracia de alta calidad.
- Orientar las Administraciones Públicas hacia el bien común.

2. Secundarios:

- Crear y difundir conocimientos y aprendizajes transformadores.
- Generar conocimiento y reflexión de alta calidad.
- Promover la transparencia y la apertura.
- Fortalecer la creatividad e innovación.
- Impulsar la ejemplaridad, legitimidad, autonomía, eficacia y responsabilidad.

El alcance de estos objetivos se basa, fundamentalmente, en la generación de conocimiento experto (interno y externo) para profesionalizar el empleo público y optimizar la prestación de servicios al ciudadano, mediante la implantación del aprendizaje informal, la adquisición de conocimiento en el puesto de trabajo y acceso e intercambio de conocimientos entre diferentes entes y personas, todo desde un prisma social, abierto, transversal e inmediato.

Este proyecto, por tanto, nace de la necesidad de armonizar, gestionar y administrar los bienes públicos con eficiencia y eficacia.

La innovación y creación de conocimiento es el eje vertebrador de la experiencia que a continuación detallaremos y que pivota entorno a la idea de compartir, divulgar, socializar, utilizar y generar buenas prácticas.

5.2. Ecosistema social y de conocimiento

La integración es la idea que sustenta el enfoque del proyecto, puesto que consideramos el conocimiento como un fin y la red social profesional y el Banco de Conocimientos como herramientas que facilitarán la consecución de la meta propuesta: el conocimiento.

5.2.1. Redes sociales profesionales: Contexto

El desarrollo e incorporación de la herramienta “red social profesional de INAP”, tiene su fundamento en dos ideas, que iremos desarrollando:

- 1.** Relevancia cultural de las redes sociales como fenómeno de cambio.
- 2.** “Conectividad” enfocada hacia las estrategias de aprendizaje y creación de conocimiento (Siemens, 2004).

Relevancia cultural de las redes sociales como fenómeno de cambio

Basta con navegar por los siguientes datos, aportados por el estudio “Las redes sociales en Internet” (ONTSI, 2011), para darnos cuenta de la relevancia cultural y social que tienen, hoy día, las redes sociales:

- Existen 1.000 millones de usuarios que utilizan las redes sociales a lo largo y ancho del mundo (Tabla 5.1).

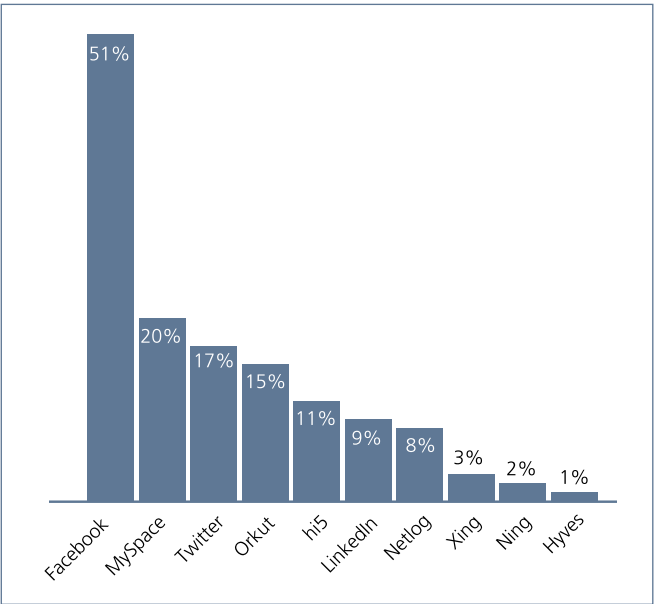
- El 72 % de los usuarios de Internet, pertenecen, al menos, a una Red Social (Figura 5.2).

Tabla 5.1. Facebook vs. YouTube.

Facebook	2004 = 1 millón de usuarios
	2013 = + 800 millones de usuarios
YouTube	Cada minuto se suben 60 horas de grabaciones

Fuente: Elaboración propia basada en los datos suministrados por Facebook y el estudio de Kumar sobre YouTube (2012).

Figura 5.2. Tipos de redes utilizadas.

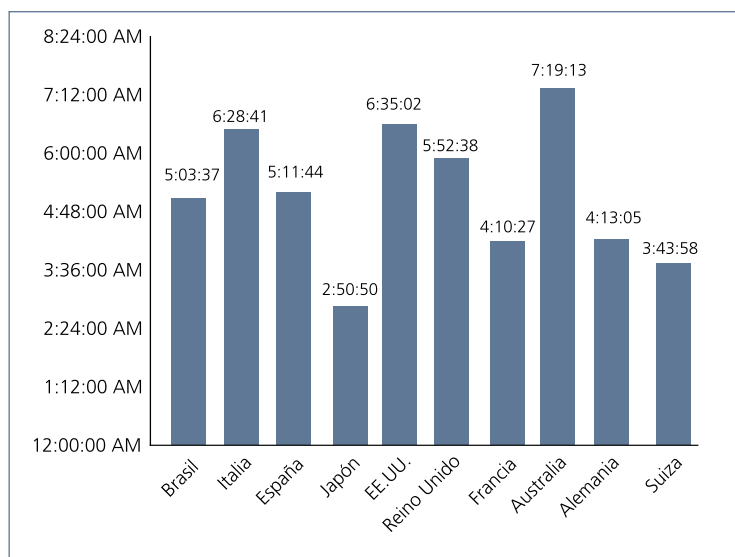


Fuente: Elaboración propia basado en el trabajo de Van Belegghem (2010).

- Los lugares de acceso más comunes a las redes se clasifican, por orden de importancia, en: hogar, trabajo y dispositivos móviles.
- El grado de penetración de las redes sociales en España se sitúa en el 91 % de los internautas, según el estudio del Observatorio de las Redes Sociales en su cuarta oleada del año 2013.

- Más del 70 % de los usuarios de Internet utilizan las redes sociales cada día. Y el 99 % de los usuarios menores de 20 años las utiliza de forma constante.
- El tiempo medio de permanencia en las redes sociales, sin distinción de edad, varía desde las 7 horas de Australia, hasta las 3 horas y cuarenta y tres minutos de Suiza.

Figura 5.3. Tiempo de conexión media en redes sociales.



Fuente: The Nielsen Company (2010).

Como conclusión podemos afirmar que la utilización de las redes sociales, por parte de los ciudadanos, es una realidad contrastada. Prácticamente, el 70 % de los españoles, se encuentra en Internet y de estos, más del 90 % participa en alguna red social, dedicándole 5 horas de media.

Pero, ¿para qué utilizan los usuarios las redes sociales? Las actividades más habituales que realizan cuando se encuentran conectados a ellas son, por este orden:

1. Comunicarse con amigos.
2. Compartir información (fotos, vídeos, etc.).

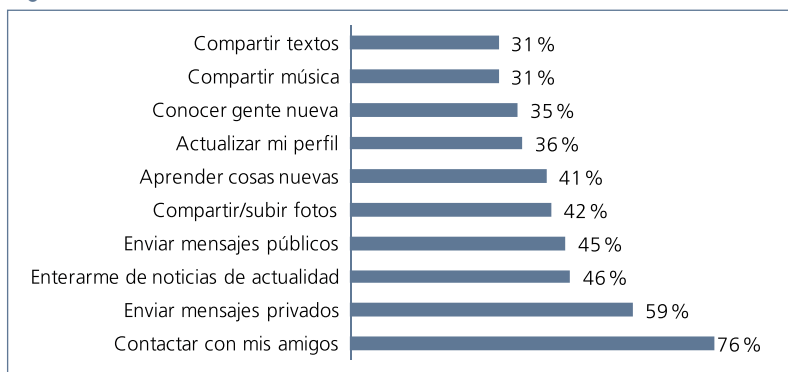
3. Comunicarse con familiares.
4. Consultar información sobre diversos temas.
5. Comunicarse con compañeros de trabajo, organizar eventos/encuentros, seguir la actualidad de personas conocidas, ser miembro de grupos y conocer a nuevas personas.

Otras motivaciones minoritarias serían:

- Ahorrar tiempo.
- Poder expresarse de forma más abierta.
- Poder estar en contacto con personas de otros países.

Conectar, compartir, comunicar y aprender son las principales motivaciones de los usuarios que utilizan las redes sociales.

Figura 5.4. Uso de las redes sociales.



Fuente: IAB (2010).

¿De qué manera se comparte y aprende en las redes sociales? Principalmente a través de foros, debates y comunidades. El 37,4 % de los usuarios de redes sociales ha participado en alguna ocasión en foros, comunidades y/o blogs. A medida que la edad del usuario va aumentando, existe una cierta tendencia a la participación cada vez mayor en ambos espacios.

La finalidad principal a la hora de consultar y/o participar en un foro, comunidad y/o blog consiste en el deseo de expresar

su opinión sobre un tema o asunto concreto. En segundo lugar, se busca información sobre un producto o servicio. La creación de comunidades, foros, debates y otros elementos de interacción, fomentan la participación y se utilizan como medio para aprender y compartir.

¿Qué buscan los usuarios en un red profesional? El 44,7 % de los usuarios afirma que las redes sociales de tipo profesional son bastantes o muy útiles, según se extrae de los estudios realizados (ONTSI, 2011; RED.ES, 2011).

Los objetivos de uso de las redes sociales profesionales son:

- Buscar trabajo.
- Publicitarse como profesional.
- Darse a conocer entre los profesionales de su sector.
- Compartir información y obtener aprendizaje.

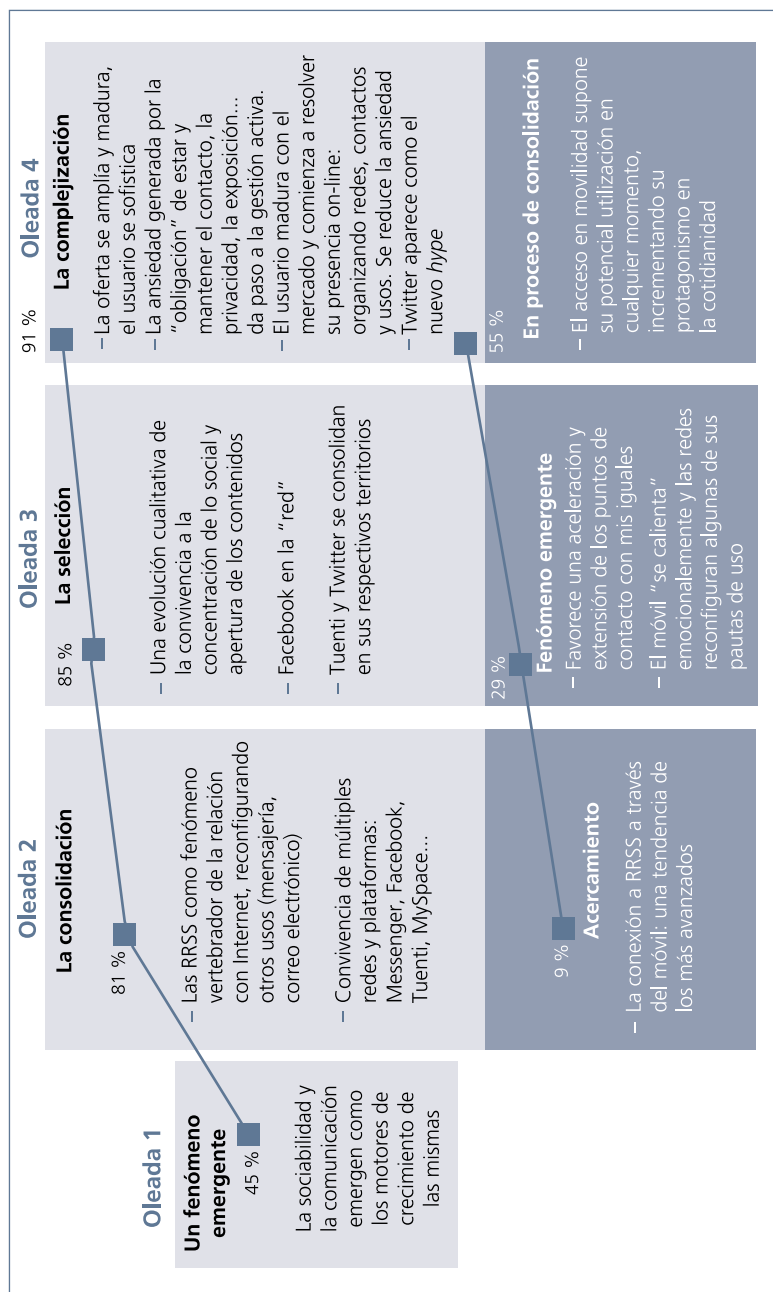
Una red social profesional provee de material de conocimiento, oportunidades profesionales y es una herramienta contrastada en la construcción de la imagen profesional de los usuarios ("marca personal").

¿Cuáles son las perspectivas que fundamentan la utilización de este tipo de herramientas para el desarrollo de un ecosistema social y de conocimiento?

Actualmente nos encontramos en el punto de maduración del uso global de las redes sociales. En este punto aparece una gestión activa y presencial y desaparece la ansiedad por la pertenencia. El usuario se sofisticar y la oferta se amplía. Asimismo, el método y lugar de conexión habitual recoge la irrupción de los dispositivos móviles como elementos expansivos y universalizadores del fenómeno social de Internet.

El "aquí" y el "ahora" fundamentan y sostienen el crecimiento futuro de las redes sociales. La inmediatez de conexión hace que los usuarios estén cada vez más cerca de la información y el contenido.

Figura 5.5. Evolución de las redes sociales.



Fuente: “El Observatorio de las Redes Sociales: 4ª Oleada”.

La “conectividad” enfocada hacia las estrategias de aprendizaje y creación de conocimiento

La teoría formulada por Siemens (2004) pone énfasis en la influencia de la tecnología en los procesos de aprendizaje, apostando, de forma clara, por el aprendizaje informal (aquel que se da fuera de las aulas) frente al aprendizaje formal (aquel que tiene lugar en los formatos tradicionales).

Siemens cree superadas las demás teorías del aprendizaje (constructivismo, cognitivismo, conductismo) y piensa que las necesidades del conocimiento no están centradas en el *saber cómo* o *saber qué*, sino en *saber dónde* podemos encontrar aquello que necesitamos para construir el significado o conocimiento. Le aporta al individuo el protagonismo de construir, adquiriendo una postura activa frente a la postura pasiva-receptiva de los sujetos de aprendizaje en las enseñanzas tradicionales.

Para Siemens, “una red puede ser definida simplemente como conexiones entre entidades. Las redes de computadores, las mallas de energía eléctrica y las redes sociales funcionan sobre el sencillo principio de que las personas, grupos, sistemas, nodos y entidades pueden ser conectados para crear un todo integrado”.

“El aprendizaje (definido como conocimiento aplicable) puede residir fuera de nosotros (en el interior de una organización o una base de datos), está enfocado en conectar conjuntos de información especializada y las conexiones que nos permiten aprender más tienen mayor importancia que nuestro estado actual de conocimiento” (Siemens, 2004).

A modo de resumen podemos decir que las redes sociales son herramientas que facilitan la creación de conocimiento y la obtención de aprendizaje. El individuo que interactúa en el mundo de hoy, utiliza las redes sociales como medio y herramienta en la adquisición de conocimiento.

El aprendizaje informal, en el propio puesto de trabajo, implica asumir un entorno social, en red, que nos permita acceder a todas las conexiones posibles (conectividad) y encontrar (compartir) aquella información (experiencias, documentos, artículos, vídeos, comentarios, blogs, micro-blogs, etc.) que nos permita construir y generar conocimiento y, por ende, innovar.

Los usuarios de las redes se convierten en nodos de información (conocimiento) que a su vez nos trasladan a otros nodos facilitando el acceso a los recursos e impulsando los procesos de aprendizaje y construcción de conocimiento.

En las organizaciones, en palabras de Siemens, “el flujo de información es un elemento importante de la efectividad organizacional. En una economía del conocimiento, el flujo de información y conocimiento es el equivalente de la tubería de petróleo en la sociedad industrial. Crear, preservar y utilizar el flujo de información y conocimiento debería ser una actividad organizacional clave”.

Esta teoría, por tanto, justifica la importancia de las redes y la gestión del conocimiento como un todo integrado, como una fuente de aprendizaje y creación, donde el aprendizaje no es saber cómo ni saber qué, sino, saber dónde.

La proliferación de redes es natural puesto que la información y los individuos están interconectados, estas se constituyen en el elemento natural para la búsqueda y construcción de conocimiento. Cuanto más y mejor interconectados están los individuos y las organizaciones, mayor es el acceso a la información y al conocimiento.

Asumiendo la relevancia de las redes sociales y la importancia de fomentar la conectividad como elemento que propicia el aprendizaje y la construcción de conocimiento, el INAP se propuso diseñar, producir e implementar su propia red social profesional.

5.2.2. Red social profesional del Instituto Nacional de la Administración Pública

La puesta en marcha de la red social profesional de empleados públicos al servicio de las Administraciones Públicas, en la que se integra la gestión del conocimiento como herramienta de valor e innovación, se plantea alcanzar los siguientes objetivos operativos:

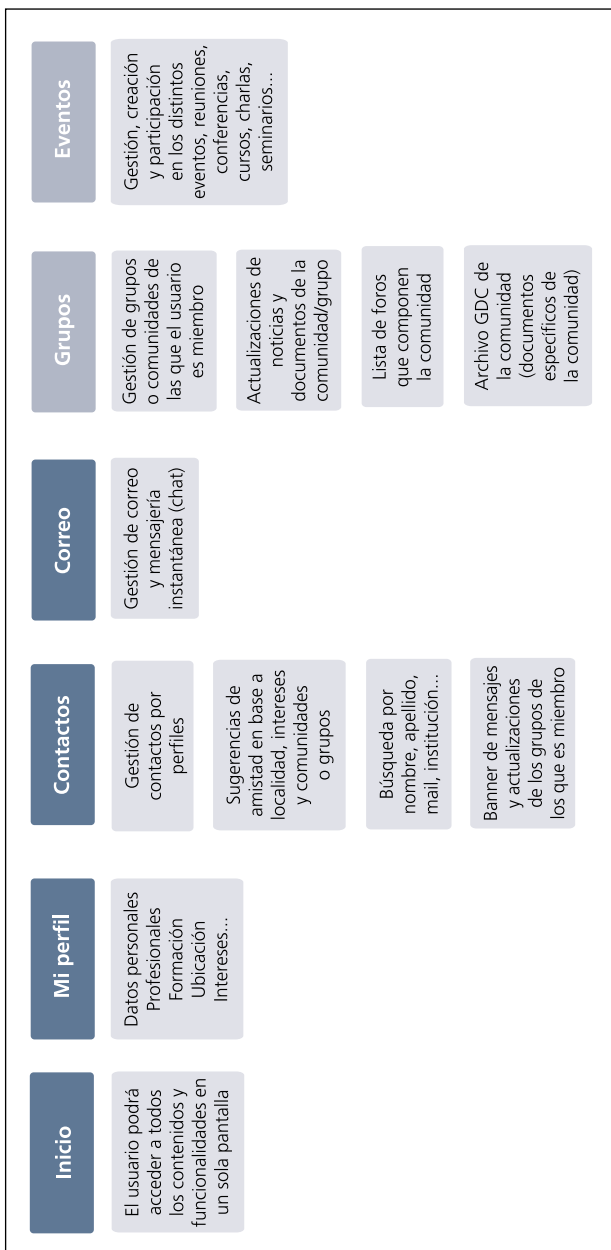
- Compartir experiencias, ideas, oportunidades de mejora, buenas prácticas y líneas de actuación.
- Fomentar el aprendizaje en el puesto de trabajo.
- Motivar las relaciones interorganizacionales en todas direcciones.
- Crear conocimiento y generar buenas prácticas.
- Conectar e interconectar a los empleados públicos sin distinción de origen, edad, profesión, provincia o comunidad.

El proyecto descansa en la culminación de las siguientes etapas:

1. Diseño funcional de la red social profesional del INAP.
2. Elaboración, programación e implementación de la arquitectura de software necesaria.
3. Lanzamiento del proyecto piloto para directivos públicos de las Administraciones Públicas:
 - Que promueva el sentimiento de pertenencia y confianza de sus miembros.
 - Que dé prioridad a la gestión de conocimiento experto por contenido temático.
4. Integración del Banco de Conocimientos y red social profesional en el ecosistema social y de conocimiento del INAP.
5. Lanzamiento del proyecto para los empleados de las Administraciones Públicas del Estado Español.

Esta arquitectura se acompaña de un menú funcional clave en la creación del entorno social y conectivo.

Figura 5.6. Estructura o arquitectura de la red social.



Fuente: Elaboración propia.

Las funcionalidades principales de la red social profesional de INAP son:

- Perfil social.
- Gestión de contactos.
- Servicio de mensajería interno: instantáneo y diferido.
- Comunidades:
 - Comunidades temáticas.
 - Subcomunidades.
 - Foros de debate e hilos de discusión (autorregulados).
- Gestión documental:
 - Intercambio de archivos y documentos en la nube organizados según etiquetas definidas en el Banco de Conocimientos.
 - Motor de búsqueda integrado en la red social profesional del INAP y espacio colaborativo integrado en el Banco de Conocimientos que permita generar documentos “en línea”.
- Eventos.

Nos detendremos en las siguientes líneas del texto en los aspectos clave que, por una parte, dotan a la red del carácter social y, por otra, la diferencian de otras redes “hermanas”.

a. El perfil social: Nuestra identidad digital

La identidad digital consiste en la representación virtual de uno mismo en el espacio de Internet construida a partir de la propia actividad en la red. Esta identidad digital puede coincidir o no con la identidad analógica, aunque Baym en 1998 ya comentaba que “parece que lo que ocurre es que muchos, probablemente la mayoría de los usuarios de la comunicación a través de ordenador, se crean identidades on-line coherentes con sus identidades off-line”. La identidad digital es la representación virtual de nuestra realidad off-line. Es nuestra imagen y lo que proyectamos en la red.

¿Cómo se construye el perfil en la red social profesional del INAP? Mediante la aportación, por parte del usuario, de los datos recogidos en el formato de Curriculum Europeo (*Euro Pass*), incluido en los formularios de la red, en el que se refleja de forma exacta nuestra trayectoria profesional, formativa y académica:

- Datos personales.
- Datos profesionales.
- Datos académicos.
- Competencias o habilidades que nos definen.
- Aficiones, intereses, etc.

¿Qué conseguimos con este perfil social?

En relación a la plataforma	En relación al usuario/a
• Disponer de datos actualizados. • Identificar perfiles de interés para cualquier promoción, grupo de trabajo, o actividad académica/formativa. • Sugerir contactos en base a: intereses profesionales, posición laboral, localización geográfica, afinidad competencial.	• Representar fielmente su yo “real” en el entorno virtual. • Ser objeto de contacto por parte de personas afines o de interés (relaciones). • Adquirir relevancia en la red (posicionamiento). • Fomentar el prestigio profesional (prestigio). • Posicionar su perfil para obtener rédito profesional (rendimiento/beneficio profesional). • Establecer conexiones con proveedores de información y conocimiento coherentes con el expertise del usuario (aprendizaje). • Desarrollar, por parte del usuario, una estrategia de <i>personal branding</i> en la red de interés profesional.

b. La gestión de contactos: Nuestra red de conexiones profesionales (conectividad)

La red de contactos profesionales son los usuarios de la plataforma con los que se ha establecido una relación profesional. Se cristaliza:

- Porque un usuario ha solicitado ser contacto y le he aceptado.
- Porque he solicitado ser contacto profesional de un usuario y este ha aceptado.

Los beneficios obtenidos al establecer y cultivar una red de contactos son los siguientes:

1. Desde el punto de vista de la herramienta:

Si eres contacto de un usuario, puedes acceder a determinados privilegios:

- Envío de mensajes privados (*one to one*).
- Acceso a los datos de contacto y profesionales de los usuarios (vista completa del perfil).
- Recepción de mensajes de “estado” de dichos usuarios.
- Acceso a los contactos del usuario.

2. Desde el punto de vista de los beneficios para el usuario:

- Construcción de un red de conexiones expertas de interés profesional (conectividad).
- Acceso al conocimiento.
- Acceso a la información.
- Visibilidad en la plataforma.
- Posibilidad de compartir experiencias, formación/aprendizaje, opinión y oportunidades profesionales.
- Llegar a cualquier persona en cualquier lugar (Ozon, 2000; Milgram, 1967).

En síntesis, cuanto mayor es la red de contactos, diversa e intencional, mayor es la probabilidad de innovar, aprender, y crear conocimiento, así como de llegar a las personas que por su interés profesional o personal me puedan o les pueda aportar algo de interés. Es por ello que se recomienda ser:

- Proactivos (en la búsqueda de relaciones).
- Productivos (en la explotación de esas relaciones).

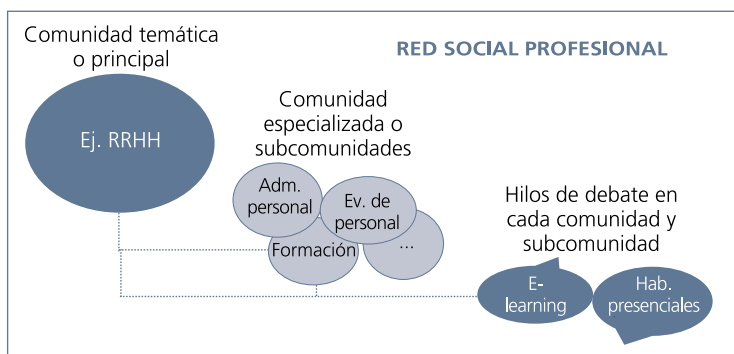
- Permeables (en la recepción y aceptación de peticiones de contacto o en el establecimiento de relaciones a través de mensajes entre contactos).
- Segmentadores (debemos seleccionar previamente nuestro público objetivo en función de nuestros intereses profesionales y personales).
- Mantenedores y alimentadores (transmisores de energía, cuidadores de nuestra red y útiles para nuestros contactos).

c. Las comunidades: Nuestra red de conexiones profesionales entorno a unas comunidades temáticas y/o de carácter experto (comunidades o grupos)

Las comunidades o grupos se consolidan como el eje conectivo a través del cual los usuarios podrán intercambiar, encontrar, compartir y disponer de información, experiencias, buenas prácticas y conocimiento en una materia o área de conocimiento específica.

La estructura de las comunidades, tal y como refleja la Figura 5.7, se centra en dos niveles principales: comunidades temáticas y subcomunidades especializadas.

Figura 5.7. Estructura de las comunidades.



Fuente: Elaboración propia.

Las comunidades temáticas versan sobre asuntos generales o áreas de conocimiento propios de la gestión pública (por ejemplo, área temática “gestión de personas”).

Las subcomunidades, por su parte, son elementos de conocimiento, especializados e integrados en las comunidades temáticas de referencia, (por ejemplo, en la comunidad temática: “gestión de personas”, encontraremos subcomunidades especializadas tales como: “relaciones laborales”, “formación”, “evaluación del desempeño”, etc.).

Los usuarios de la red social pueden acceder libremente a las comunidades temáticas mientras que para pertenecer a las subcomunidades o áreas especializadas de conocimiento, deben solicitar permiso de acceso.

Las áreas especializadas son el foco de creación de conocimiento mediante la generación de espacios colaborativos en línea que permiten trabajar en paralelo y se integran en el Banco de Conocimientos del Instituto. Es decir, se comparten experiencias, ideas, información o conocimiento en las comunidades y subcomunidades en función de su temática, pero no es la única actividad que se realiza.

Además, se impulsa la creación de documentos, la incorporación de nuevos artículos o nuevos archivos de conocimiento en el propio Banco de Conocimientos del Instituto a través de dichos grupos.

El usuario puede colaborar en la creación, ser partícipe de la construcción, obtener información, acceder al conocimiento y, todo ello, bajo una sola plataforma, en un solo entorno y con el vehículo necesario: la red social profesional integrada en el Banco de Conocimientos.

d. Gestión documental incorporada a la red social

Este es uno de los valores diferenciadores, puesto que se consolida como una funcionalidad transversal dentro de la red social.

La posibilidad de gestionar documentos, subir y bajar archivos desde el repositorio documental y crear conocimiento a través de colaboraciones en línea o diferidas, está presente en el diseño de la propia red.

Así, desde cualquier lugar de la red social, el usuario puede gestionar documentos, subir y bajar archivos y participar a través de las subcomunidades en la creación de conocimiento siguiendo el modelo de las CoP (comunidades de práctica). Esta funcionalidad transversal se basa en la infraestructura desplegada en el Banco de Conocimientos del Instituto.

e. Otras funcionalidades

La mensajería es una herramienta de trabajo que permite interconectar a los usuarios con otros usuarios, con las comunidades y con la propia plataforma. Se dispone de mensajería diferida (estilo correo electrónico) e instantánea (*chat*, *streaming*, *video streaming*, etc.).

La gestión de eventos es un complemento funcional que nos permite convocar reuniones, conferencias o actos de interés; bien desde el propio administrador de la plataforma, bien desde los propios usuarios. Esta herramienta permite elaborar una agenda del usuario en la que incorpore todos aquellos acontecimientos o convocatorias que sean de su interés, contemplando tanto eventos de carácter presencial (off-line), con el fin de reforzar las interconexiones, como de carácter on-line (*hang out*, videoconferencia, etc.).

La red cuenta también con aplicaciones que valoran o puntúan las aportaciones de los usuarios, elementos de dinamización, banners dinámicos de noticias elaboradas desde la institución y todas aquellas herramientas que permiten mejorar la interacción y motivar la participación.

5.2.3. Banco de Conocimientos del INAP

El INAP entiende la necesidad de gestionar de forma eficaz sus conocimientos y para ello se propuso como objetivo el desarrollo de una estrategia estructurada de gestión del conocimiento que impactara directamente tanto al interior del INAP como al ámbito de las Administraciones Públicas y organizaciones nacionales e internacionales análogas y con intereses o proyectos comunes.

El desarrollo y ejecución de la estrategia de gestión del conocimiento forma parte de los objetivos estratégicos y compromiso del INAP. En este marco ha desarrollado diferentes actividades tales como la puesta en marcha del repositorio de cursos, la biblioteca documental, publicaciones, redes de expertos y egresados, entre otras. Este ámbito de actuación se enmarca en el propio ciclo de la gestión del conocimiento:

- Capturar el conocimiento externo o interno, explícito y tácito del Instituto.
- Almacenar y catalogar los conocimientos, como un activo organizacional, a través de tecnologías para su fácil publicación y acceso.
- Difundir los conocimientos utilizando tecnologías potentes y fáciles con la finalidad de contribuir al desarrollo de una institución inteligente y comprometida con la sociedad del conocimiento.
- Generar o crear el nuevo conocimiento gracias a entornos de interacción y colaboración.
- Incorporar o usar el conocimiento con el fin de mejorar sus servicios, procesos y compromisos como institución, cuyos principales ejes de actuación son la formación, selección de funcionarios e investigación.

Con el ánimo de optimizar sus productos de conocimiento, el INAP se puso como meta desarrollar un Banco de Conocimientos

donde se pudiera aglutinar el conocimiento generado en todas sus modalidades y formas (externo, interno, tácito y explícito) y se establecieran las bases para su fácil acceso, reutilización y posterior disseminación. Este Banco de Conocimientos, junto a las redes sociales profesionales, formarían el ecosistema social y de conocimiento del INAP, descrito en apartados anteriores.

Centrándonos en el proyecto del Banco de Conocimientos, y a efectos de delimitarlo, se definió como un repositorio on-line que permite la captura, almacenamiento, difusión y generación de conocimiento. El objetivo último de este instrumento es identificar y utilizar todo el potencial de conocimiento de una organización ofreciendo su fácil acceso y reutilización.

Los Bancos de Conocimientos no son nuevos. Muchas instituciones los han desarrollado con el fin de organizar sus documentos y tenerlos en un repositorio accesible para todas aquellas personas que necesitan hacer uso de los mismos. En una primera instancia, los Bancos de Conocimientos se organizaron como gestores documentales. Más adelante evolucionaron hacia instrumentos con grandes indexadores y potentes motores de búsqueda y, finalmente, integraron herramientas de colaboración, con acceso a actores y beneficiarios internos y externos a la institución.

El diseño y desarrollo del Banco de Conocimientos del INAP se estructuró en varias fases que resumiremos a continuación:

- a. Auditoría del conocimiento: mapa de conocimientos.
- b. Análisis funcional y tecnológico: mapa tecnológico y modelo de datos.
- c. Validación y piloto.
- d. Difusión y formación.

a. Mapa de conocimientos

Un mapa de conocimientos es una representación de los flujos de conocimiento, documentos e instrumentos propios de una

organización. Para llegar a poder dibujarlo o representarlo es necesario realizar una auditoría del conocimiento, es decir, un análisis exhaustivo del conocimiento organizativo, situar dónde se encuentra, identificar las relaciones existentes entre las diferentes fuentes así como delimitar las posibles carencias detectadas.

Los objetivos que guiaron el desarrollo del mapa de conocimientos fueron los siguientes:

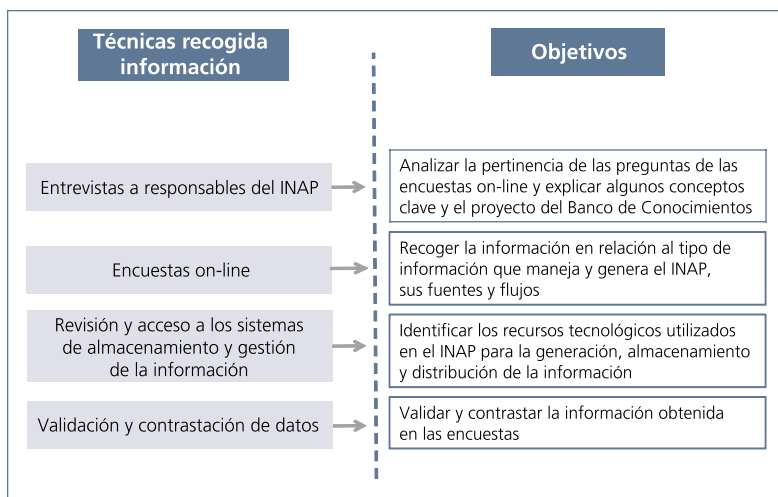
1. Diagnosticar y analizar las necesidades de conocimiento del INAP.
2. Identificar la ubicación de la información y documentación disponible (fuentes), los tipos de recursos y los procesos de generación de recursos informativos.
3. Analizar los procesos de gestión, publicación y distribución de recursos.

Se utilizaron diversas técnicas para la recogida de datos con públicos objetivos diferenciados al interior del INAP (Figura 5.8):

- Entrevistas con responsables de los departamentos y subdirecciones.
- Encuestas on-line, dirigidas a los equipos de las subdirecciones.
- Revisión documental del INAP.
- Entrevistas para contrastación y validación de información que fueron realizadas a las personas clave para contrastar datos objetivos de las encuestas.

Una vez obtenidos los datos, se ordenaron y procesaron a efectos de lograr mejores resultados en su análisis. Para ello, se utilizaron los siguientes parámetros de análisis:

- Tipos de datos, información y conocimiento que habitualmente genera el INAP: asociados a la propia actividad interna y en relación con las responsabilidades del cargo. Se concretó en dos elementos adicionales:
 - Catalogación y almacenamiento.
 - Difusión.

Figura 5.8. Técnicas y objetivos de recogida de información.

Fuente: Elaboración propia.

- Tipos de datos, información y conocimiento que habitualmente maneja el INAP: asociados a la actividad interna y externa, esto es, las necesidades de manejar datos, información o conocimiento procedentes de otras organizaciones o individuos externos al Instituto. Los elementos de análisis adicionales fueron los siguientes:
 - Fuentes de información.
 - Sistemas de almacenamiento y recuperación de la información y documentos del INAP.
 - Flujos de la información.
- Intercambio de datos, información y conocimiento: relacionado con canales o vías de intercambio de la información y conocimientos.

Las conclusiones derivadas de este análisis de datos se organizaron en tres categorías: tipos de datos, información y conocimiento; fuentes de almacenamiento y acceso; y soportes tecnológicos.

En relación a la primera categoría, tipo de datos, información y conocimiento del INAP, se extrajeron las siguientes conclusiones:

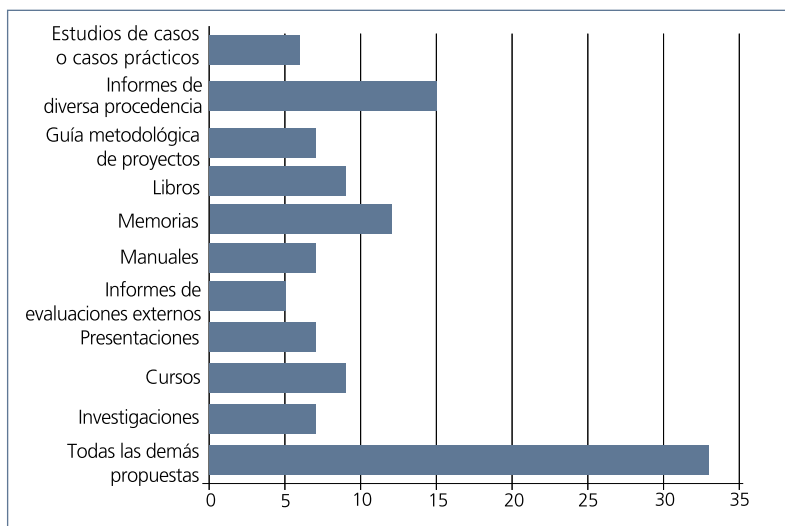
- a. Debido a la propia actividad y funciones del INAP, se maneja y genera mucha información relacionada principalmente con la actividad formativa. El resumen de los datos, información y conocimiento que maneja y genera el INAP se representan en la Tabla 5.2.

Tabla 5.2. Resumen de datos, información y conocimiento que maneja y genera el INAP.

Datos, información y conocimiento que MANEJA el INAP	Datos, información y conocimiento que GENERA el INAP
– Investigaciones, publicaciones y estudios (de distintas temáticas y de necesidades formativas) – Normativa legal, procedimientos y legislación de la Administración Pública – BOE, exámenes de selección – Manuales y memorias – Contenidos para los cursos: contenidos SCORM (cursos virtuales), material didáctico, guías docentes, cuestionarios de evaluación, metodologías formativas, textos docentes – Contenidos de libros, artículos de revistas, casos prácticos, buenas prácticas – Catálogos de bibliotecas internacionales y nacionales – Planes de formación de instituciones afines – Información: relativa a gestión del conocimiento y formación, información de las materias objeto de gestión de conocimiento y formación, sobre necesidades formativas de otras organizaciones, de cursos ya realizados por el INAP o instituciones afines – Informes y documentos: evaluación de actividades formativas y docentes, documentos para mejorar la gestión de la formación, documentos de difusión e información – Plan estratégico institucional	– Informes: de expertos, de evaluación de cursos y profesores, de homologación, de proyectos – Memorias anuales – Información de cursos, actividades formativas y seminarios (del INAP y otras instituciones afines nacionales o internacionales) – Cuestionarios de evaluación – Convenios interinstitucionales – Artículos y documentos: relativos a la formación – Casos prácticos, presentaciones y material para los cursos (generados por los profesores) – Selecciones temáticas y bibliografías

- b.** El tipo de documentos que se manejan y generan en el INAP son muy variados y comprenden, entre otros: informes, estudios de caso, artículos, libros, memorias, manuales, cursos e investigaciones (Figura 5.9).

Figura 5.9. Tipos de documentos.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la Auditoría del Conocimiento del INAP.

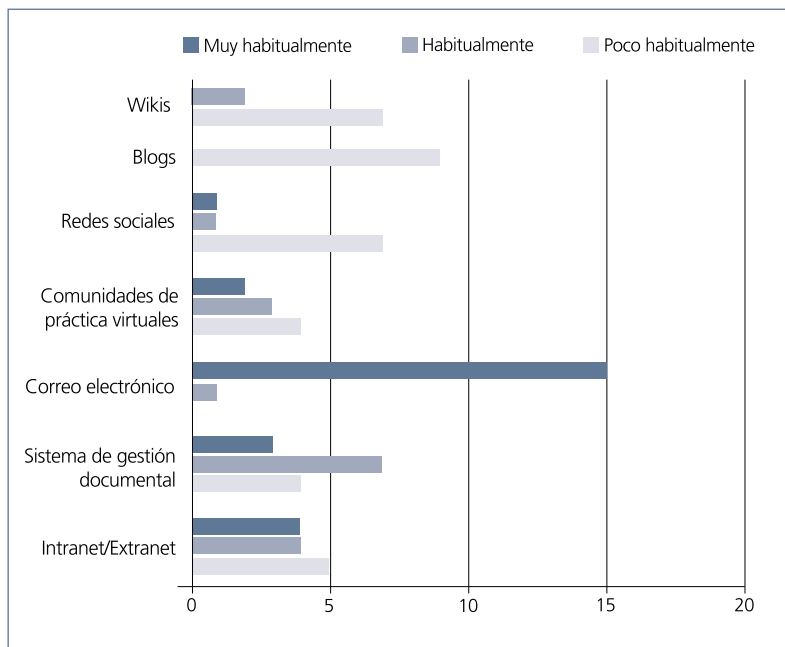
- c.** El tipo de información que más se utiliza:
- Documentos relacionados con las acciones formativas que se realizan.
 - Bases de datos de actores de la formación (alumnos, docentes, expertos, etc.), de otras instituciones públicas nacionales e internacionales y de instituciones u organismos con los que se tiene acuerdos o convenios de cooperación.
 - Informes diversos, principalmente internos (memorias, informes de actividades, normativa legal, etc.) pero también aquellos derivados de los cursos o programas formativos.

- d. Las temáticas que más documentos generan y se solicitan para consulta están asociadas a los cursos formativos del INAP; a las solicitadas en la biblioteca por sus usuarios habituales (catedráticos, estudiantes, becarios, funcionarios de la Administración Pública); y a las identificadas como áreas de investigación. Estas temáticas, desplegadas en subtemas, fueron tenidas en cuenta a efectos de organización, estructura y diseño del Banco de Conocimientos.

En cuanto a las fuentes y canales de almacenamiento y acceso:

- a. El sistema de almacenamiento de la información común a todos los departamentos son las unidades compartidas de red, que no se comunican entre sí.

Figura 5.10. Canales habituales para compartir información.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la Auditoría del Conocimiento del INAP.

- b.** No hay un sistema de catalogación uniforme para el almacenamiento de la información (excepto en la biblioteca) con la finalidad de que la misma sea fácilmente recuperable.
- c.** La biblioteca tiene su propio modelo de gestión de las publicaciones y libros así como el soporte tecnológico y motor de búsqueda asociado. Adicionalmente tienen elaborado su propio tesauro con la descripción de temas de los libros y publicaciones para facilitar el acceso y búsqueda de los usuarios.
- d.** El correo electrónico es el canal utilizado más habitualmente para compartir información (Figura 5.8).

Por último, en cuanto a la categoría de soportes tecnológicos:

- a.** El INAP cuenta con soporte tecnológico para el desarrollo y puesta en funcionamiento de un modelo de gestión documental común a toda la organización.
- b.** La Gerencia maneja sus propios sistemas tecnológicos, la mayoría de ellos integrados con los sistemas de gestión de la Administración Pública española.

Otras conclusiones de interés:

- a.** Entre el personal del INAP se percibe la necesidad de compartir información pero no todas las personas anticipan sus beneficios.
- b.** Se identificó la necesidad de definir políticas de derecho de autor, confidencialidad y derechos de explotación a fin de facilitar el acceso, difusión y reutilización de contenidos procedentes de las actividades formativas y de investigación.

Teniendo en cuenta las conclusiones expuestas, se elaboró el mapa de conocimientos con el objetivo de sintetizar y organizar los conocimientos de valor para la institución estructurándolos en diferentes áreas o secciones. Estas áreas fueron definidas en base a los objetivos institucionales, actividades, demandas y necesidades, y aglutinan a toda la estructura organizativa del INAP (Figura 5.11).

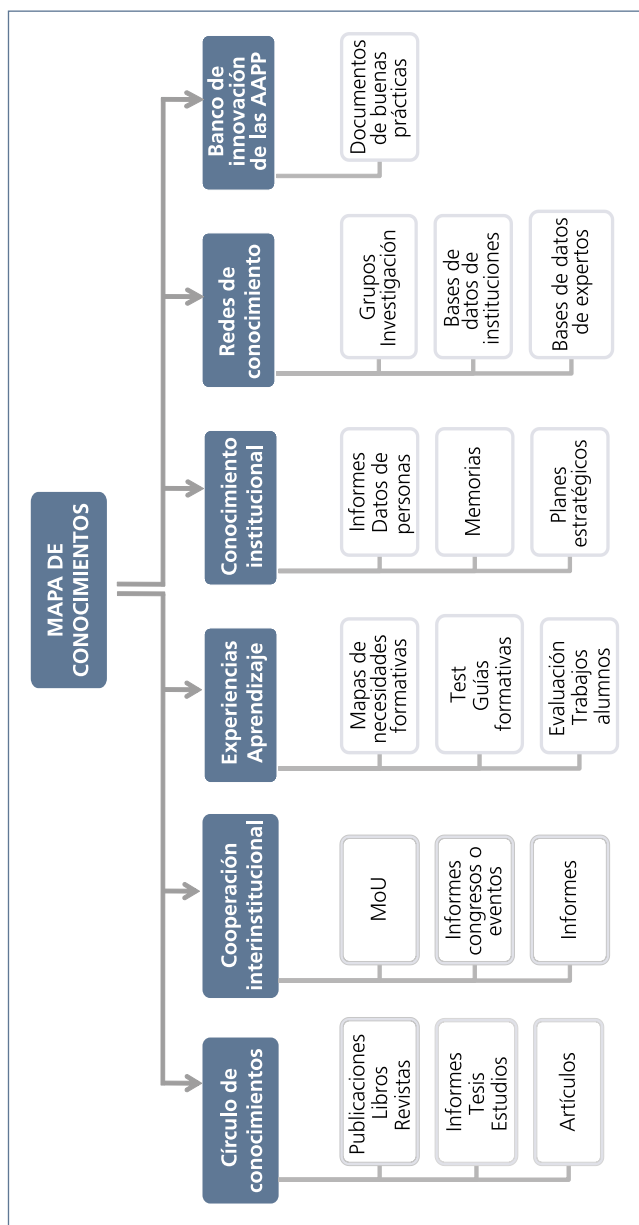


Figura 5.11. Mapa de conocimientos del INAP.

Fuente: Elaboración propia en base al Informe de Necesidades de Conocimiento del INAP.

b. Análisis funcional y tecnológico: Mapa tecnológico y modelo de datos

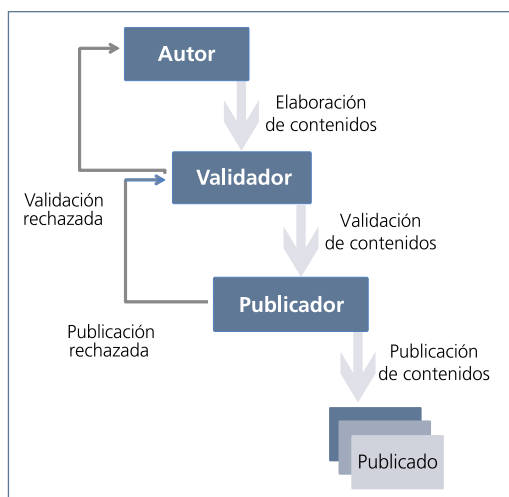
Una vez definidos y organizados los datos, información y conocimientos del INAP, se hizo necesario identificar los sistemas tecnológicos que soportarían toda la estructura y base del Banco de Conocimientos. Se tuvieron en cuenta para ello los sistemas tecnológicos existentes en el INAP a efectos de que pudieran integrarse, evitar duplicidades y apoyar a la institución en sus funciones y responsabilidades.

Se propusieron dos tipos de sistemas tecnológicos, uno que apoyara la gestión documental y otro que apoyara la gestión de contenidos y visualización por parte del usuario. Para poder combinar estos dos sistemas fue necesario definir, en base al Mapa de Conocimientos, un modelo de gestión documental basado en normas internacionales. Se utilizaron como referencia las siguientes:

- Modelo *Open Archival Information System* (OAIS): modelo orientado a la gestión de la información.
- Modelo de metadatos *Dublin Core*: sistema de metadatos utilizado para describir diferentes tipos de recursos.

De la combinación de ambos modelos se llegó a la conceptualización del modelo documental y modelo de datos propio para los recursos del INAP. Se definieron los perfiles de usuarios (consumidor, autor o editor, validador o colaborador y administrador o coordinador); los flujos de publicación de los recursos (Figura 5.12); las características propias de los recursos para formar parte del Banco de Conocimientos; los requisitos funcionales, no funcionales (seguridad, rendimiento, implantación y entorno) y técnicos; y los casos de uso, según el tipo de usuario.

Figura 5.12. Perfiles y ciclo de vida de los recursos del Banco de Conocimientos.



Fuente: Elaboración propia basado en el Informe funcional y tecnológico del Banco de Conocimientos del INAP.

c. Pilotaje y validación

El objetivo de la fase de pilotaje y validación fue poner a funcionar el Banco de Conocimientos para verificar todo el modelo de datos, la funcionalidad de los sistemas, los perfiles y ciclo de vida de los recursos del Banco de Conocimientos y delimitar posibles desviaciones para su solución inmediata. Para ello se requirió la participación coordinada y en equipo de los responsables de tecnología, expertos documentalistas y personal de los distintos departamentos del INAP.

Junto con los documentalistas expertos, el personal del INAP participó en el proceso de identificación, validación, publicación y acceso a los contenidos del Banco de Conocimientos según perfiles definidos. Para estas acciones se diseñaron plantillas donde poder registrar las posibles eventualidades, dificultades o problemas. Una vez identificados los mismos, se seguiría el proceso de análisis, valoración y propuesta de las soluciones

más adecuadas según necesidades, objetivos y diseño del Banco de Conocimientos.

d. Difusión y formación

Uno de los aspectos a tener en cuenta para el éxito de proyectos relacionados con la gestión del conocimiento institucional es la difusión y formación. Es necesario desarrollar planes para dar a conocer el proyecto y proporcionar espacios o recursos para formar a los potenciales usuarios. Uno de los recursos más valiosos y con mayor alcance de audiencias son los multimedia, que pueden ser utilizados con carácter informativo y formativo. Los vídeos y cursos on-line, con referencias claras y orientaciones sobre los objetivos, beneficios, uso y funcionalidades del proyecto, pueden ser excelentes recursos que apoyen la estrategia de gestión del conocimiento, fomenten el desarrollo de una cultura de colaboración y motiven el aprendizaje individual y organizativo.

El INAP optó por recursos multimedia y sesiones presenciales para la difusión del proyecto y formación de los diferentes perfiles de usuarios en el uso del Banco de Conocimientos.

5.2.4. Banco de Conocimientos: Diseño y funcionalidades

El Banco de Conocimientos se diseñó y organizó en base a categorías, tipos documentales y temas de interés institucionales con el objetivo de facilitar el acceso y búsqueda de la información y conocimientos.

Las categorías se organizaron teniendo en cuenta el tipo de información y conocimientos que utiliza y crea el INAP. Además se tuvieron en cuenta la estructura organizativa del Instituto y sus principales objetivos y funciones. A partir de ella, se definieron las siguientes:

- **Círculo de conocimiento:** espacio donde confluyen información y conocimientos que aportan valor a la institución, principalmente en sus dos líneas estratégicas como son la formación y la investigación.
- **Cooperación interinstitucional:** espacio con información y documentación de relaciones interinstitucionales tanto nacionales como internacionales.
- **Experiencias de aprendizaje:** espacio con información, documentos y conocimientos relacionados con el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- **Conocimiento institucional:** espacio con documentos e información principalmente generados en el INAP o que son de interés para el desarrollo de las responsabilidades de los trabajadores (incluye todos los ámbitos institucionales).
- **Centro de buenas prácticas:** repositorio de las buenas prácticas desarrolladas en base a la metodología establecida en el INAP.
- **Redes de conocimiento:** bases de datos de instituciones afines, grupos de investigación y/o eventos y noticias que aporten conocimiento a la institución en sus líneas temáticas e investigativas.

Las temáticas incluidas en la estructura y diseño del Banco de Conocimientos y sus correspondientes subtemas, fueron seleccionadas teniendo en cuenta los cursos de formación, las más demandadas en la biblioteca y las procedentes de los grupos de investigación del INAP:

- Innovación social.
- Innovación formativa.
- Gestión de personas.
- Gestión de la Administración Pública.
- Administraciones Públicas y ámbitos territoriales.
- Políticas públicas.

En relación a los tipos documentales, se definieron cuatro categorías, cada una de ellas con subcategorías relacionadas con el tipo de documentos que maneja y genera el INAP de forma habitual:

- Material documental.
- Base de datos de personas y organizaciones.
- Noticias.
- Eventos.

El Banco de Conocimientos tiene las siguientes funcionalidades:

- Gestión de datos, información y documentos: generación, cualificación, publicación, búsqueda y consulta contextualizada de recursos.
- Interacción y colaboración: el Banco de Conocimientos cuenta con herramientas colaborativas, pudiendo crear blogs, incluir comentarios en los blogs y en otros espacios y contribuir publicando documentos.
- Capacidad de búsqueda: cuenta con un potente buscador que permite hacer las búsquedas por palabras, categorías y cruzando temas de investigación y tipos documentales. Cada búsqueda aparece contextualizada y relacionada e incluye cursos, eventos, noticias, expertos y organizaciones.

Los usuarios del Banco de Conocimientos pueden ser internos (funcionarios del INAP) y externos (ciudadanos). Ambos pueden buscar información a través de palabras o bien cruzar búsquedas por categorías, temas de investigación y tipos documentales. La información obtenida estará contextualizada en base a los permisos según los perfiles de los usuarios.

El Banco de Conocimientos gestiona conocimientos, soportados por datos e información, que aportan valor a los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo identificar e integrar contenidos y aportar nuevos, a efectos de contribuir a mejorar las capacidades de los individuos y de la organización.

En este sentido se definieron los siguientes requisitos que deben cumplir los recursos, en formato electrónico, para formar parte del Banco de Conocimientos:

- Desde la perspectiva de colaboración:
 - Se puede compartir entre todos los miembros del INAP.
 - Se puede compartir con los ciudadanos en general.
- Desde una perspectiva funcional:
 - Es un contenido con un claro objetivo informacional dentro del sistema de información establecido en el INAP y, por tanto, facilita la adquisición de conocimiento.
- Desde una perspectiva documental:
 - Es susceptible de ser almacenado en alguno de los formatos electrónicos que admita el sistema.
 - Es susceptible de asociarse al modelo de datos diseñado para la catalogación, clasificación, búsqueda y recuperación de los recursos.

5.2.5. Consideraciones finales

Aunando las dos herramientas expuestas, las redes sociales profesionales y el Banco de Conocimientos, se logra constituir el ecosistema social y de conocimiento del INAP que es un paso más hacia la incorporación de la gestión del conocimiento como estrategia innovadora en las Administraciones Públicas.

La novedad de esta iniciativa radica precisamente en este enfoque integrador. La red social fusiona su estructura con el Banco de Conocimientos del INAP, nutriéndose de él y alimentándolo con las aportaciones de los usuarios. Se reúne, en esta experiencia, lo mejor de las redes, su aspecto social y conectivo, y la estrategia de gestión y creación de conocimiento propia del Banco de Conocimientos.

Todo lo planteado no sería posible sin el apoyo y la participación de figuras clave que dinamicen y gestionen el ecosistema

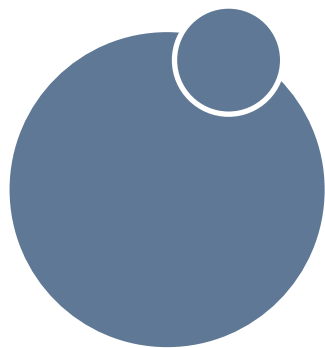
social y de conocimiento de INAP. En el caso de las redes sociales, la figura del *Community Manager* y en el Banco de Conocimientos, equipos de administración y gestión.

Los *Community Manager* serán los que dinamicen la red social y, concretamente, las comunidades y subcomunidades de las que se compone. Son los “animadores” de la red y sus funciones son: coordinar, alimentar, impulsar, gestionar, controlar, construir, desarrollar y ejercer la dinamización de la red social y sus comunidades.

El papel que desempeñan se ha considerado fundamental, dado que sin su participación e implicación, la red no podría desarrollarse. Se ha tomado un interés especial en esta figura, dotándola de:

- Relevancia en la organización.
- Formación específica para su correcto desempeño.
- Apoyo constante mediante herramientas de tutoría virtual y presencial.

Para finalizar, cabe decir que el planteamiento de inicio en el cual proyectábamos la interdependencia y fusión de la red social y Banco de Conocimientos, como herramientas que potencian y coadyuvan en la generación del conocimiento es una realidad en una institución como el INAP. Con estas y otras iniciativas enmarcadas en su estrategia de gestión del conocimiento, el INAP pretende dar paso a la transformación para enfrentarse a los nuevos retos globales y ser referente de innovación, adaptación y mejora en la calidad de sus servicios.



Bibliografía



- Accenture (2011), *InnovAcción Informe anual*. Disponible en: www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Spain/PDF/Accenture-Spain-Memoria-Innovacion-2012.pdf
- Achaerandio, R.; Biglian, R.; Curto, J. y Gallotti, G. (2012), *Análisis de las Ciudades Inteligentes en España 2012-El Viaje a la Ciudad Inteligente*. White paper. IDC. Analyze the future. Disponible en: www.portalidc.com/resources/white_papers/IDC_Smart_City_Analysis_Spain_ES.pdf
- AECID (s.f.), *BBP. El Banco de Buenas Prácticas de Proyectos de Cultura y Desarrollo*. Disponible en: www.aecid.es/es/que-hacemos/cultura-ciencia/banco
- Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía (2010), *CREAS. Comunidad de redes para el aprendizaje en salud*. Disponible en: www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/formacionsalud/comunidades
- Ajuntament de Palma. Observatorio Municipal de Palma (2013), *Bienvenidas y bienvenidos al Observatori Municipal de Palma*. Disponible en: www.observatoripalma.org/index.es.html
- América Latina Genera (s.f.), *Una apuesta por el conocimiento como motor de cambio*. Disponible en: www.americalatinagenera.org/conozcanos/el_proyecto/americalatinagenera.html
- América Latina Genera (2009), *Feria de Intercambio de conocimiento. ¿Qué estamos haciendo?* Disponible en: www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com_content&view=article&id=101&Itemid=92
- Harvard Business Review. Gestión del Conocimiento. Deusto, Bilbao emid=92
- Angulo, E. y Negrón, M. (2008), "Modelo holístico para la gestión del conocimiento". *Redalyc*, 4 (11), 38-51. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=78241104>
- Ansari, M.; Youshanlouei, H. R. y Mood, M. M. (2012), A Conceptual Model for Success in Implementing Knowledge Management: A Case Study in Tehran Municipality. *Scientific Research*, 5 (2). Disponible en: www.scirp.org/journal/jssm

- Berge, Z. L. (2003), Planning and Managing Distance Training and Education in the Corporate Sector. En *Handbook of Distance Education*, Moore y Anderson (Ed.), New Jersey, USA, Lawrence Erlbaum.
- Ayuntamiento de Madrid (2011), *Ayuntamiento Normativa Municipal. Participación del Ayuntamiento de Madrid en redes y medios sociales*. Disponible en: www.madrid.es
- Asian Development Bank (2013), *Storytelling Against Sexually Transmitted Infections*. Disponible en: www.adb.org/features/storytelling-against-sexually-transmitted-infections
- Asian Productivity Organization (2013), *Knowledge management for the public sector*. Disponible en: [www.apo-tokyo.org/publications/files/Knowledge%20Management%20for%20the%20Public%20Sector%20\(2013\).pdf](http://www.apo-tokyo.org/publications/files/Knowledge%20Management%20for%20the%20Public%20Sector%20(2013).pdf)
- Australian Local Government Association (s.f.), *Local government knowledge management toolkit*. Disponible en: <http://alga.asn.au/?ID=138>
- Baym, N. (1998), "The emergence of ON-Line Community". En: Steven, G. (Ed.) *Cybersociety 2.0. Revisting Computer Mediated Communication and Community*. SAGE Publications, London.
- Best Buy (2013), *Best Buy unboxes*. Disponible en: <http://forums.bestbuy.com/t5/Best-Buy-IdeaX/idb-p/IdeaX>
- Bueno, E. (1999), *La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales*. Disponible en: www.sedic.es/bueno.pdf
- Bueno, E.; Salmador, M. P.; Merino, C. (2008), "Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones". *Estudios de Economía Aplicada*, 26 (2), 43-63. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/301/30113187003.pdf>
- Canals, A. (2003), *La gestión del conocimiento*. Disponible en: www.uoc.edu/dt/20251/index.html

- Castillo Serna, C. (2009), *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Colección EOI Empresa, España.
- Comisión de ciudades digitales y del conocimiento (s.f.), *Objectives*. Disponible en: www.cities-localgovernments.org/committees/cdc/index.asp?ldPage=2
- Comisión de ciudades digitales y del conocimiento (2012), *Smart Cities Study: Estudio internacional sobre la situación de las TIC, la Innovación y el Conocimiento en las ciudades*. Disponible en: www.cities-localgovernments.org/committees/cdc/Upload/formations/smartcitiesstudy_es.pdf
- Comisión de las Comunidades Europeas (2009), *Documento de trabajo de la comisión. Consulta sobre la futura estrategia "UE 2020"*. Disponible en: http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/eu2020/docs/com_2009_647_es.pdf
- Cohen, D. (2006), *Gestión del conocimiento. ¿Cuál es su rentabilidad sobre el conocimiento?* Harvard Business School Publishing Corporation. Disponible en: <http://nexo-peru.com/articulos/HBR/gestion%20del%20conocimiento.pdf>
- Crown. HM Government (2008), *Information matters: building government's capability in managing knowledge and information*. Disponible en: www.nationalarchives.gov.uk/documents/information-management/information-matters-strategy.pdf
- Daft, R. L. (2007), *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning, México.
- Dalkir, K. (2005), *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann, UK.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998), *Working knowledge, How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, USA.
- Dublin Core Metadata Initiative (2008), *Dublin Core Metadata Element Set, Version 1.1*. Disponible en: <http://dublincore.org/documents/2008/01/14/dces>

- e-Catalunya. *Generalitat de Catalunya (s.f). Què és e-Catalunya?*
Disponible en: <http://ecatalunya.gencat.cat/portal/index.jsp>
- Facebook (2013), Datos estadísticos. <http://newsroom.fb.com>
- Garvin, D. A. (2003), *Crear una organización que aprende*. Harvard Business Review. Gestión del Conocimiento. Deusto, Bilbao.
- Generalitat de Catalunya, Ministerio de Justicia (2012), *Programa Compartim. El trabajo colaborativo en la administración*.
Disponible en: www20.gencat.cat/docs/Justicia/Documents/ARXIUS/trabajo_colaborativo_compartim.pdf
- IAB (2010), *Informe: Redes sociales en Internet. España*. Disponible en: www.slideshare.net/IAB_Spain/informe-redes-sociales-iab-2010-noviembre-2010
- Iberdrola (2011), *Política de gestión del conocimiento*. Disponible en: www.iberdrola.es/webibd/gc/prod/es/doc/responsabilidad_conocimiento.pdf
- IDEA (2008), *Knowledge management tools and techniques: improvement and development agency for local government helping you access the right knowledge at the right time*. Disponible en: www.idea.gov.uk/idk/aio/8595069
- Innobasque (s.f.), Sala de prensa. Disponible en: www.innobasque.com/home.aspx?tabid=20&idNoticia=4&mostrar=P
- Instituto Nacional de Administraciones Públicas (2012), "Informe funcional y tecnológico del Banco de Conocimientos del INAP". Autores (paper), Madrid.
- Instituto Nacional de la Administración Pública (2012), *Plan Estratégico INAP 2012-2015*. Disponible en: www.inap.es
- Jones, T. M. (2008), *Artificial Intelligence: A Systems Approach*. Jones & Bartlett Learning, USA.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996), *Translating strategy into action. The balanced scorecard*. Harvard Business Press, USA.
- Klaus, N. y Rivas, R. (2008), *Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. LibrosEnRed, Argentina.
- Knowledge Hub (s.f.), *About*. Disponible en: <https://knowledgehub.local.gov.uk/about>

- KPMG Consulting (2000), *Knowledge Management. Research Report*. Disponible en: www.providersedge.com/docs/km_articles/kpmg_km_research_report_2000.pdf
- Kulya, M. y Camacho, B. (2012), Integrating KM in the Ukrainian public administration. Some lessons learnt. *Swiss Agency for Development and Cooperation - SDC*. Disponible en: www.sdc-learningandnetworking-blog.admin.ch/2012/02/14/integrating-km-in-the-ukrainian-public-administration-%E2%80%93-some-lessons-learnt
- Kuman, L. (2012), *Latest YouTube Fact and Statistics*. <http://techwelkin.com/latest-youtube-fact-and-statistics-infographic>
- Mayfield, R. D. (2008), *Organizational Culture and Knowledge Management in the Electric Power Generation Industry*. ProQuest, USA.
- Milgram, S. (1967), "The Small World Problem". *Psychology Today*, 1 (1), 61-67. Disponible en: http://measure.igpp.ucla.edu/GK12-SEE-LA/Lesson_Files_09/Tina_Wey/TW_social_networks_Milgram_1967_small_world_problem.pdf
- Naciones Unidas, Consejo económico y social (2004), "El papel del sector público en el desarrollo de la sociedad del conocimiento". Informe de la Secretaría. Disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan014745.pdf>
- National Aeronautics and Space Administration, NASA (2011). *Overview. What is Knowledge Management*. Disponible en: <http://km.nasa.gov/whatis/index.html>
- National Aeronautics and Space Administration, NASA (2011). *What is NASA?* Disponible en: www.nasa.gov/audience/forstudents/5-8/features/what-is-nasa-58.html
- New Zealand, Ministry of Justice (s.f.), *Introduction*. Disponible en: www.justice.govt.nz/justice-sector/strategy/justice-sector-information-strategy/publications/information-knowledge-management-guide/chapter-2-knowledge-management-defined

- NHS Education for Scotland and IRISS (2010), *Sharing Knowledge, Improving Practice, Changing Lives. A knowledge management strategy and action plan for social services in Scotland*. Disponible en: http://lx.iriss.org.uk/sites/default/files/resources/sharing_knowledge_improving_practice_changing_lives.pdf
- Nonaka, I. (1994), *La empresa creadora de conocimiento*. Harvard Business Review. *Gestión del Conocimiento*. Deusto, Bilbao.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H, (1999), *La Organización Creadora del Conocimiento*. Oxford University Press, México.
- North, K. y Rivas, R, (2008), *Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. LibrosEnRed, Argentina.
- OCDE (s.f.), *Public Sector Innovation*. Disponible en: www.oecd.org/governance/publicsectorinnovation.htm
- ONTSI (2011), *Las redes sociales internet*. Disponible en: www.ontsi.red.es
- Organización Panamericana de la Salud, OPS (2013), *Estrategia y plan de acción sobre gestión del conocimiento y comunicaciones*. Disponible en: <http://files.sld.cu/editorhome/files/2012/07/ce150-17-s.pdf>
- Organización Panamericana de la Salud, OPS (2013), *Sobre OPS*. Disponible en: http://new.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=220&lang=es
- Organization and Processes for the Consultative Committee for Space Data Systems, CCSDS (2012), *Reference Model for an Open Archival Information System (OAIS), Recommended Practice, Issue 2*. Washington DC, USA: CCSDS. Disponible en: <http://public.ccsds.org/publications/archive/650x0m2.pdf>
- Orozco, A. (2012), "Conferencia Comunícame", 12. Madrid, (paper).
- Ozón, J. (2000), "Grado seis de separación". Revista *Rama de Estudiantes* del IEE de Barcelona, Universidad Politécnica de Cataluña.

- Pawlowski, J. M. y Bick, M. (2012), "The Global Knowledge Management Framework: Towards a Theory for Knowledge Management in Globally Distributed Settings". *Electronic Journal of Knowledge Management*. Disponible en: http://users.jyu.fi/~japawlow/GKMF_Pawlowski_Bick_EJKM-2012citation.pdf
- Peñarredonda, J. L. (2012), *Redes sociales en las empresas, herramientas clave para la administración de Recursos humanos*. Disponible en: www.enter.co/enterprise/redes-sociales-en-las-empresas-herramienta-clave-para-administrar-recursos-humanos
- Pérez, D. y Dressler, M. (2007), Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, (3) 1. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/549/54930103.pdf>
- Quinn, J. B.; Anderson y Finkelstein, S. (2003), *La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores*. Harvard Business Review. Gestión del Conocimiento. Deusto, Bilbao.
- RED.ES (2012), *La Sociedad en Red*. Disponible en: www.red.es
- Riesco Gonzalez, M. (2006), *El negocio es el conocimiento*. Díaz de Santos, España.
- Rodríguez Gómez, D. (2006), *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. Disponible en: <http://ddd.uab.es/pub/educar/0211819Xn37p25.pdf>
- Roig, D. (2013), El caparazón (blog). *Tendencias 2013 social media knowledge y gestión del conocimiento en organizaciones*. Disponible en: www.dreig.eu/caparazon/2012/11/11/tendenciassm2013/tendencias-fw
- Ruiz Gutiérrez, M. P. (2009), "Evaluación de un programa de capacitación on-line". Tesis Doctor en Educación. Nova Southeastern University, EE.UU.
- Senge, P. (1995), *La quinta disciplina en la práctica*. Granica, México.
- Serrat, O. (2008), *Knowledge Solutions. Storytelling*. Disponible en: www.adb.org/sites/default/files/pub/2008/storytelling.pdf

- SDC, L. y N. (s.f.), *Storytelling*. Disponible en: www.sdc-learningandnetworking.ch/en/Home/SDC_KM_Tools/Storytelling
- Siemens, G. (2004), *Conectivismo: una teoría del aprendizaje para la era digital*. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/201419/Conectivismo-una-teoria-del-aprendizaje-para-la-era-digital>
- Skyrme, D. (2011), *Knowledge Management. Measurement*. Disponible en: www.skyrme.com/kmroadmap/measurement.htm#benchmarking
- Soret Los Santos, I. (2008), *Modelo de medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas sostenibles en el ámbito de la iniciativa "respuesta eficiente al consumidor"*. ESIC Editorial, España.
- Soto, E. y Sauquet, A. (2007), *Gestión y Conocimiento en organizaciones que aprenden*. International Thomson Editores, México.
- Swiss Agency for Development and Cooperation (2009), *Knowledge Management Toolkit*. Disponible en: www.sdc-learningandnetworking.ch/en/Home/SDC_KM_Tools/Storytelling
- The Cocktail Analysis (2012), *El observatorio de las redes sociales (3ª y 4ª Oleada)*. Disponible en: www.slideshare.net/TCAnalysis/4-oleada-observatorio-de-redes-sociales
- The Know Network (2013), *Global Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) Report*. Executive Summary. Disponible en: www.knowledgebusiness.com
- The Nielsen Company (2010), *Social Networks. Blogs Now Account for one in Every Four and a Half Minutes Online*. Disponible en: www.nielsen.com/us/en/newswire/2010/social-media-accounts-for-22-percent-of-time-online.html
- Tomás Miquel, J. V.; Poler Escoto, R.; Capó Vicedo, J. y Expósito Langa, M. (2004), *Las herramientas de gestión del conocimiento. Una visión integrada*. Disponible en: www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2004/comunicaciones/725-734.pdf

- UCLG (s.f.), *About UCLG*. Disponible en: www.uclg.org/en/organisation/about
- USAID (2013), *USAID History*. Disponible en: www.usaid.gov/who-we-are/usaid-history
- USAID (2013), *Knowledge management support*. Disponible en: www.usaid.gov/results-and-data/information-resources/knowledge-management-support
- Valhondo Solano, D. (2010), *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Van Belleghem, S. (2010), *Social Media Around the world*. Disponible en: www.slideshare.net/stevenvanbellegghem/social-networks-around-the-world-2010
- Wenger, E. (2006), *Communities of practices a brief introduction*. Disponible en: <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2012/01/06-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>
- Wiig, K. (2004), *People-Focused Knowledge Management*. Elsevier, USA.
- World Bank (2012), *Knowledge Assessment Methodology 2012*. Disponible en: www.worldbank.org/kam
- World Bank (2011), *Knowledge Management*. Disponible en: www.worldbank.org

En nuestra sociedad actual se está produciendo una profunda transformación del conocimiento.

La gestión de este conocimiento es vital para que la Administración Pública esté en consonancia con los cambios producidos en la sociedad, se reduzcan costes en este ámbito y se generen nuevos servicios, resultantes de dicha gestión.

**«Metodología
en gestión del
conocimiento.»**

Los fundamentos de la gestión del conocimiento deben estar actualmente presentes entre todos los responsables de la Administración Pública en beneficio de toda la organización.

Innap Innova es una colección cuyo objetivo es incentivar el aprendizaje organizativo en los equipos humanos del sector público y, de esta forma, generar una Administración moderna orientada al bien común y sintonizada con las necesidades y expectativas de la sociedad.

