



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MÉRIDA VENEZUELA



Gestión del Conocimiento

Jose Aguilar
CEMISID, Escuela de Sistemas
Facultad de Ingeniería
Universidad de Los Andes
Mérida, Venezuela

CONOCIMIENTO

“En los últimos 10 años se han producido más conocimientos que en los 10.000 años anteriores”.

Bill Gates



**Estamos en la Civilización del
Conocimiento**

CONOCIMIENTO

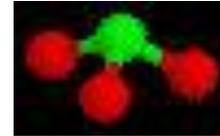
ERA INDUSTRIAL



VALORES PREDOMINANTES

- Poder
- Control
- Disciplina
- Especialización
- Estructura jerarquizada

ERA DEL CONOCIMIENTO



VALORES PREDOMINANTES

- Descentralización
- Información
- Innovación
- Calidad
- Trabajo en equipo

Los trabajadores trabajan más con sus mentes que con sus manos (Knowledge Worker)



SOCIEDAD DEL USO DE CONOCIMIENTO

Dato

Unidad mínima de información, sin sentido en sí misma, pero que adquiere significado en conjunción con otros elementos similares o diferentes.

Conjunto de símbolos que unidos de cierta forma dan un significado lógico.

Conocimiento

La definición de conocimiento de Daniel Bell (1973):

“Conocimiento: una serie de afirmaciones organizadas de hechos o ideas que presentan un juicio razonado o un resultado experimental, que se transmite a los demás mediante algún medio de comunicación en alguna forma sistemática. Por lo tanto distingo conocimiento de noticias y entretenimiento”.

Información

Se usa en muchos sentidos diferentes. El DRAE ofrece varias definiciones entre las que podemos destacar “Acción y efecto de informar”, “Comunicación o adquisición de conocimientos” y “Conocimientos así comunicados o adquiridos”.

En otras palabras, la información puede ser tanto la cosa que se comunica, como el acto de comunicar, como el resultado de la comunicación.

Datos

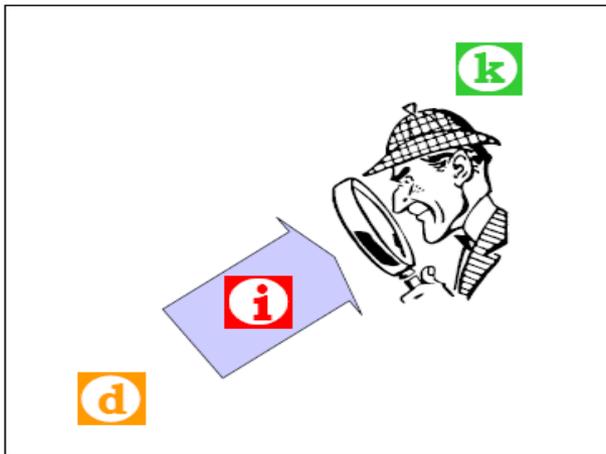
- Observaciones sencillas de los estados del mundo.
- Se estructuran fácilmente
 - Se capturan con facilidad en las máquinas
 - A menudo se cuantifican
 - Se transfieren con facilidad

Información

- Datos dotados de pertinencia y propósito.
- Requiere una unidad de análisis
 - Necesita consenso sobre el significado
 - La intermediación humana es indispensable

Conocimiento

- Información valiosa de la mente humana. Incluye reflexión, síntesis y contexto.
- Difícil de estructurar
 - Difícil de capturar en las máquinas
 - A menudo es tácito
 - La transferencia es complicada



Davenport y Prusak, 1999



Contextualizar, categorizar, calcular, corregir, condensar

Embudo del Conocimiento



**“EL CONOCIMIENTO ES EL ACTIVO
INTANGIBLE QUE MAYOR
COMPETITIVIDAD GENERA A LAS
NACIONES Y A LAS
ORGANIZACIONES, EN LA
ECONOMÍA GLOBAL”**

“DEBE SER GERENCIADO”

PRINCIPIO DE SINTONIA

- 1. La Gestión del Conocimiento es el sistema más óptimo que permite adaptar continuamente una empresa a las realidades de su entorno y de su mercado.**

PRINCIPIO DE INTEGRACION

- 2. La Gestión del Conocimiento no es un asunto de una herramienta tecnológica, es una estrategia de dirección integral de la empresa.**

PRINCIPIO DE BIFURCACION

- 3. La Gestión del Conocimiento es la estrategia más potente para bifurcar un negocio y cambiar las reglas de juego en el mercado.**

PRINCIPIO DE COLECTIVIDAD

- 4. El conocimiento es un asunto de Gestión Colectiva.**

PRINCIPIO DE ASIMILACION

- 5. Entendemos por conocimiento al conjunto de cogniciones y habilidades, con los cuales los individuos suelen solucionar problemas. Comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción.**

PRINCIPIO DE APLICABILIDAD

- 6. Conocimiento no es igual a información. Implica el desarrollo de capacidades reales, enfocadas a mejorar el desempeño tanto de las personas como de la organización.**

PRINCIPIO DE COMPROMISO

- 7. El éxito de una estrategia de Gestión del Conocimiento depende del compromiso real y patente de la alta dirección.**

PRINCIPIO DE ESTRATEGICO

- 8. El conocimiento es un activo estratégico. A diferencia de las materias primas o productos que los competidores pueden adquirir en el mercado abierto, son el resultado de un proceso, con frecuencia prolongado, de acumulación interna.**

PRINCIPIO ORGANICO

- 9. La Gestión del Conocimiento debe basarse en las leyes naturales que rigen el pensamiento y el comportamiento humano, de lo contrario fracasará todo intento que se haga.**

PRINCIPIO DE CONFIANZA

10. La confianza es el terreno fértil para hacer posible los múltiples procesos relacionados con el conocimiento:

- Facilitar
- Compartir
- Distribuir
- Utilizar

PRINCIPIO DE TRADUCCION

11. Visión estratégica

Objetivos de conocimiento

¿ Cómo integrar el conocimiento externo a la base del conocimiento de la empresa ?

CAPITALES DE LA ORGANIZACIÓN



➔ COMPETENCIA ESENCIAL

Taxonomías del conocimiento

TIPOS DE CONOCIMIENTO	DEFINICIONES	EJEMPLOS
Declarativo	Saber - sobre	Qué fármaco es el apropiado para una enfermedad
Procedimental	Saber - cómo	Cómo administrar un fármaco en concreto
Causal	Saber - porqué	Entender porqué funciona o da resultado el fármaco
Condicional	Saber - cuándo	Saber cuando prescribir el fármaco
Relacional	Saber – con quién	Comprender de qué manera el fármaco interactúa con otros medicamentos
Pragmático	Conocimiento útil para una organización.	Conocimiento sobre clientes, productos, procesos y competidores; los cuales pueden incluir: las mejores prácticas, diseños de ingeniería, informes de mercado, esquemas de negocio, procesos de negocio, tecnología, etc...

Diferentes tipos de conocimiento

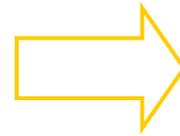


CONOCIMIENTOS

EXPLÍCITO



Base objetiva,
racional (mente)



Teoría

TÁCITO



Base subjetiva,
experiencial (cuerpo)



Práctica

Nonaka -Takeuchi

CONOCIMIENTOS

- **EXPLÍCITO:** Referencial, replicable, entrenable, reposa en textos, bases de datos, objetos, redes, como información.
- **TÁCITO:** Vivencial, basado en valores, creencias, actitudes, sentimientos humanos, no es fácil de replicar.

Comparación entre las propiedades del conocimiento tácito y el explícito

Propiedades del conocimiento Tácito	Propiedades del Conociendo Explícito
Habilidad para adaptarse, y para lidiar con situaciones nuevas y excepcionales	Habilidad para diseminar, reproducir, acceder, y reaplicar por toda la organización
Pericia, el <i>saber-como</i> , el <i>saber-porque</i> , y el la necesidad por entender el <i>porque</i>	Habilidad para enseñar y para entrenar
Habilidad para colaborar, compartir una visión y transmitir una cultura	Habilidad para organizar, sistematizar; para convertir una visión en una misión y una misión en directrices operacionales
Preparar y mentoriar la transferencia de conocimiento de experiencia a nivel personal	Transferir el conocimiento a través de productos, servicios y documentos procesados.

Organización: FÁBRICA DE EXPERIENCIA

Conocimiento documentado

- Artículos
- Propuestas
- Presentaciones
- Políticas de la organización

Conocimiento explícito no documentado

- Información de proyectos
- Información de clientes
- Políticas de la organización
- Experiencia de los empleados
- Procedimientos para las reuniones
- Procedimientos para la contratación
- Mejores prácticas para propuestas

Conocimiento tácito no documentado

- Mejores prácticas para proyectos
- Mejores prácticas para atención a clientes

Fácil

Posible

Difícil

Dimensiones en la explotación del conocimiento como recurso:

- a. **Desde la perspectiva del entorno**, importa entender los movimientos que en él se producen y posicionarse
- b. **Desde la organización**, cobran relevancia aspectos como el ambiente laboral, la capacidad creativa, el compromiso con el saber. En definitiva, el conjunto de comportamientos presentes en una organización, que influyen en el manejo del conocimiento.

Dimensiones en la explotación del conocimiento como recurso:



CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL



Círculo del aprendizaje continuo

Diferencia entre lo que desea y lo que pasa



Rol del Conocimiento en una ORGANIZACION

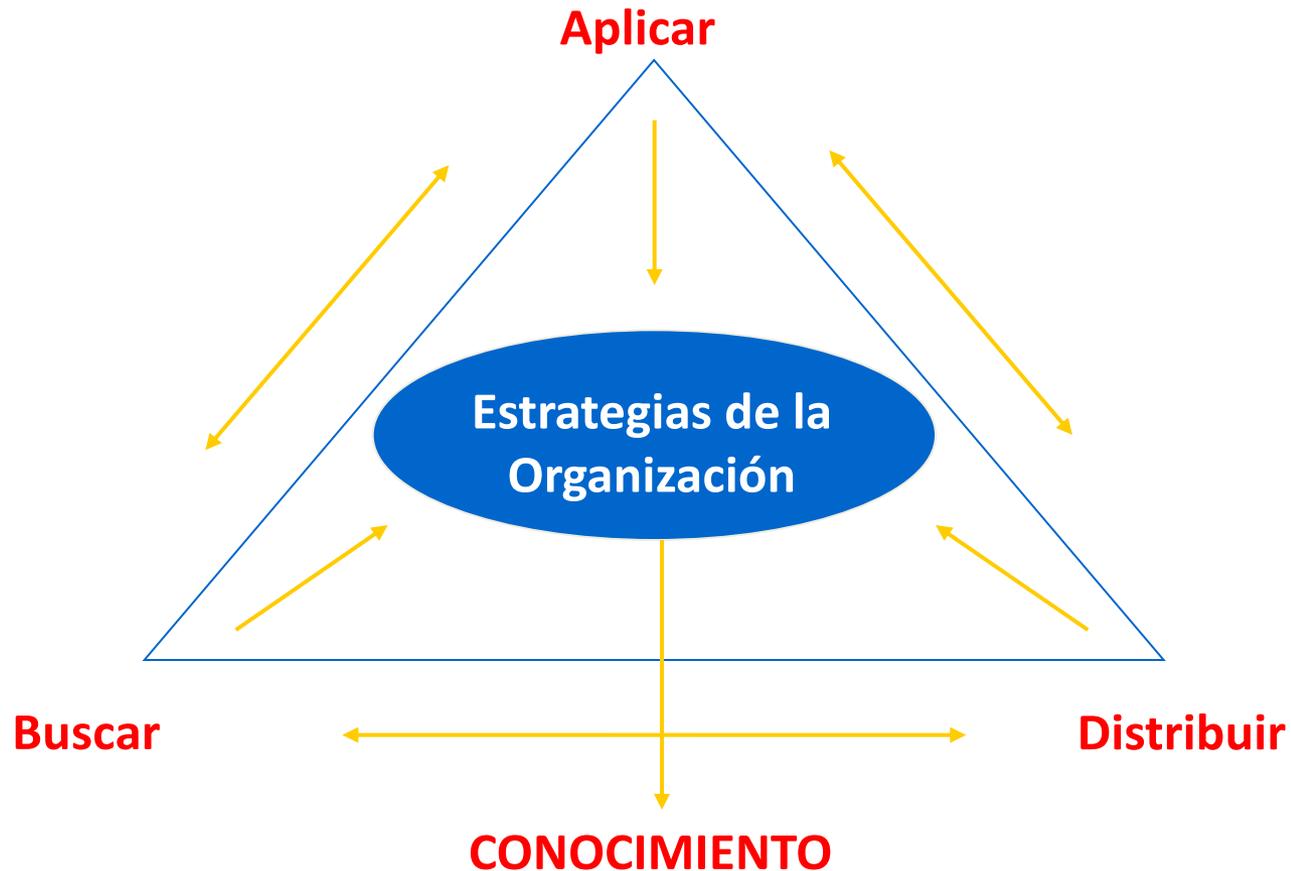
El único progreso sostenible que posee una organización viene de:

1. Lo que colectivamente sabe
2. Cuan eficientemente utiliza lo que sabe
3. Que tan rápido adquiere y utiliza nueva información

(Drucker, 1994; Bart, 2000)



Estrategia y Conocimiento



IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- **Toffler** : “el conocimiento es la fuente de poder de más alta calidad y la clave para el cambio que se dará en el poder. El conocimiento es el nuevo sustituto de otros recursos”
- **Peter Drucker**: “en la nueva economía, el conocimiento, no sólo es otro recurso además de los tradicionales factores de producción (tierra, trabajo y capital), sino el único recurso válido. En una sociedad basada en el conocimiento, “el trabajador con conocimiento” es el activo más importante”.
- **Gilbert Probst** : “El precio de una empresa, depende cada vez más del capital de conocimiento de una empresa”:
 - del capital humano (habilidades, competencias, ideas de los recursos humanos)
 - del capital estructural (relaciones con los clientes)

Concepto de Gestión del Conocimiento,

Es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”. (Juan Carrión Maroto)

Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es **crear la posibilidad para todo el mundo de entrar y ver exactamente qué está pasando, ver cuáles son las cuentas, dónde vamos bien, dónde no vamos tan bien, con una información numérica o gráfica, todo el mundo debe tener la posibilidad de entrar y ver exactamente qué está pasando y comunicarse con otras personas para mejorar todas estas cosas.**

Bill Gates, presidente de Microsoft

La gestión del conocimiento es la capacidad de la organización para **crear nuevos conocimientos, diseminarlos y encapsularlos en productos, servicios y sistemas.**

Ángel L. Arbonies, presidente de Cluster del Conocimiento

GESTION DEL CONOCIMIENTO

Desde el punto de vista de las Organizaciones, se define el conocimiento como la información que posee valor para ella, es decir, aquella información que permite generar acciones asociadas a apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de las competencias centrales de la Organización.

Determinación de la información que la organización requiere para satisfacer sus objetivos.

Clasificación básica de la información de una organización:

- Según la fuente de origen.
- Según el grado de formalización.
- Según el soporte.

¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

Se define como el conjunto de procesos, estructuras organizativas, aplicaciones y tecnologías, a través de las cuales una empresa recoge, ordena, analiza, comparte y difunde, de manera consciente, su conocimiento entre el mayor número de empleados para aprovecharlo en beneficio de su organización.

Estamos ahogándonos de información, pero famélicos de conocimiento. John Naisbitt – Filósofo

QUÉ ES LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

(...) Proporcionarle mayor significado.



La gestión del conocimiento es un método que trata el capital intelectual como un elemento patrimonial.

Microsoft

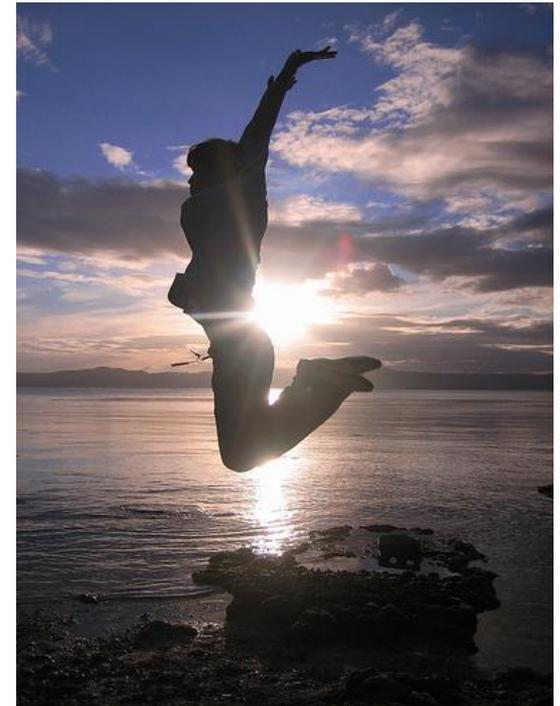
Objetivos

Gestión del Conocimiento:

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos, procedimientos, métodos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejorando los que ya existen y optimizando el tiempo de solución a los problemas.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores y duplicidad de esfuerzos.
- Potencializar las habilidades, competencias y conocimiento de las personas que integran la organización.
- Crear una cultura de autoaprendizaje y de socialización del conocimiento.

Atributos Claves de la Gestión del Conocimiento

- Generar nuevos Conocimientos
- Acceder conocimiento de fuentes externas
- Usar dicho conocimiento en la toma de decisiones
- Arraigar el conocimiento en procesos productos y servicios
- Representar el conocimiento en documentos, programas de computación, y base de datos
- Facilitar el crecimiento del conocimiento a través de cultura y otros incentivos
- Transferir conocimiento existente a otras partes de la organización
- Medir el valor de los activos del conocimiento y/o su impacto en el administración del conocimiento



Aprendizaje Organizativo:

- A través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, podemos llegar a hablar de aprendizaje organizativo.
- El aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos.
- Cuando una serie de personas empiezan a trabajar en grupo, al principio se suelen producir problemas de coordinación, cuando pasa un tiempo, se van afinando los procesos y cada vez se realiza mejor la tarea.

Esto es aprendizaje organizativo, aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada.

Captura de Conocimiento y Codificación

- Las organizaciones necesitan adaptarse y ajustarse en cierto grado si quieren sobrevivir
- Las organizaciones necesitan aprender- la pregunta es si lo hacen al azar o de una manera deliberada con la intención de aprender.
- **Adquisición de conocimiento emergente** es espontáneo y sin planear. Porque este es irregular, no hay garantía de que sea retenido por memoria organizacional de la corporación
- **La adquisición de conocimiento metodológico**, sistemático e intencional representa un gran valor a una firma
- Las bases del conocimiento deben ser pobladas y su contenido distribuido para así maximizar la eficiencia y eficacia por toda la organización.

Compartir Conocimiento

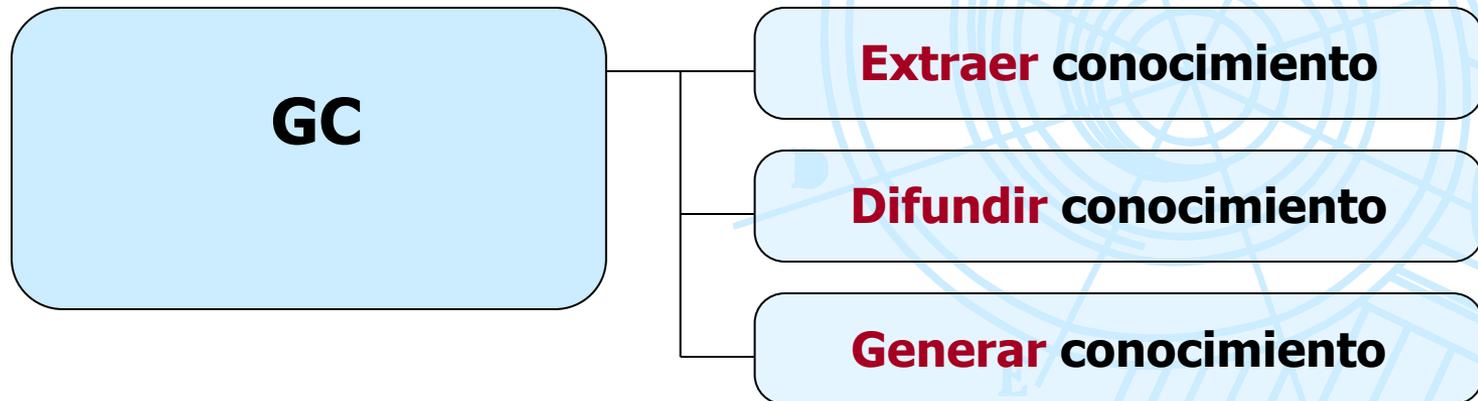
- El costo de no encontrar información es extremadamente alta para ambos, el individuo y la organización como conjunto
- No se trata siempre de “saber el que” si no de el “saber quien sabe el que”. En otras palabras tener un sistema para localizar expertos ej. Paginas amarillas corporativas
- El Aprendizaje es primordialmente una actividad social
- **El compartir del conocimiento ocurre efectiva y eficientemente en comunidades donde los miembros comparten intereses profesionales similares**
- **Para que haya un Compartir de Conocimiento efectivo**, una serie de roles claves deben estar en lugar: patrocinador de conocimiento; facilitadores; líder de la practica; oficina de soporte de conocimiento, moderadores de discusión; editores de conocimiento; bibliotecarios; archivistas; analistas de uso; y mercaderes de conocimiento
- Comunidades virtuales son la principal fuente de capital social producido que puede ser de gran valor para una empresa

Aplicación de Conocimiento

- **Existen varias formas de asegurarse que los individuos apliquen conocimiento**, tales como derivar modelos de usuarios y tareas para mejorar el contenido individual de las preferencias y requerimientos de los empleados
- Una arquitectura organizacional de GC necesita ser diseñada, desarrollada e implementada para facilitar la aplicación de conocimiento al nivel organizacional
- **El rehusó de conocimiento** es una buena medida para determinar que tan bien el contenido de una organización ha sido preservado y administrado en los sistemas de manejo de memoria organizacional
- Mecanismo de Soporte de Sistemas pueden asistir en el uso y rehusó del conocimiento organizacional , típicamente a través de alguna forma de repositorio de conocimiento o una aplicación de intranet

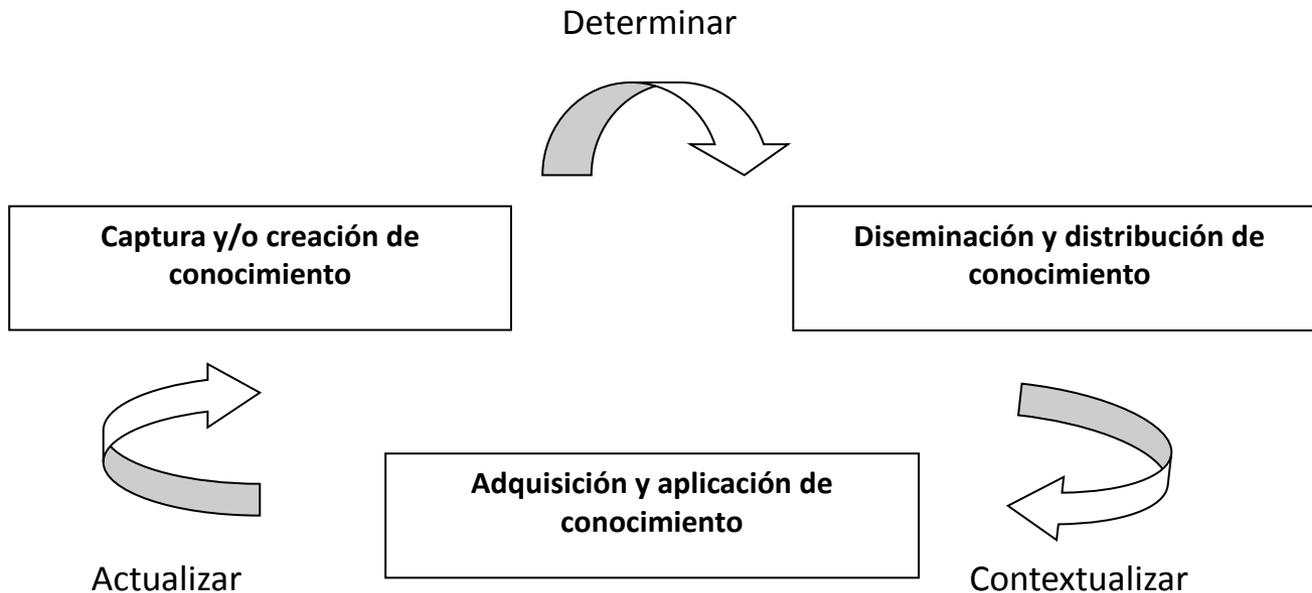
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Pasos

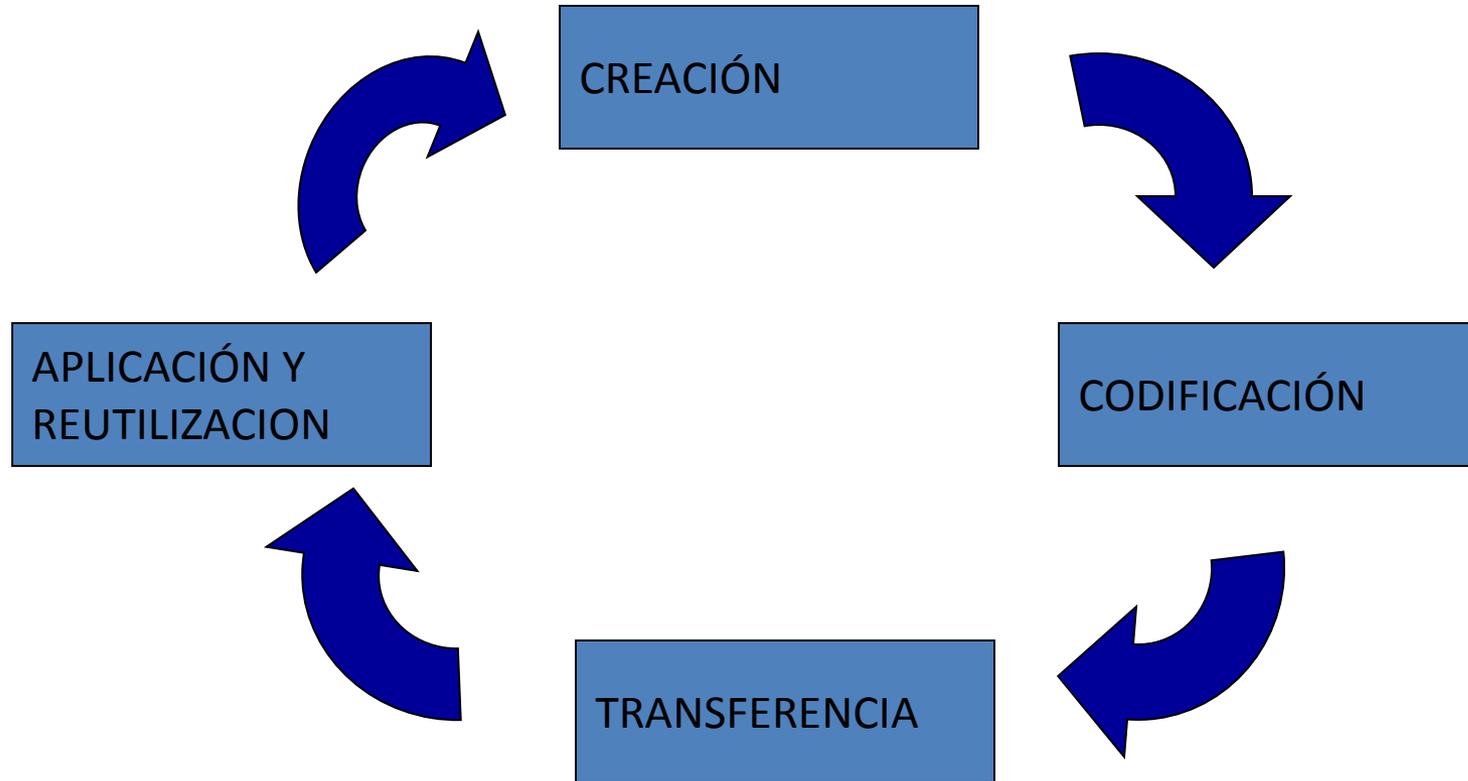


Ciclo de la Gestión del Conocimiento

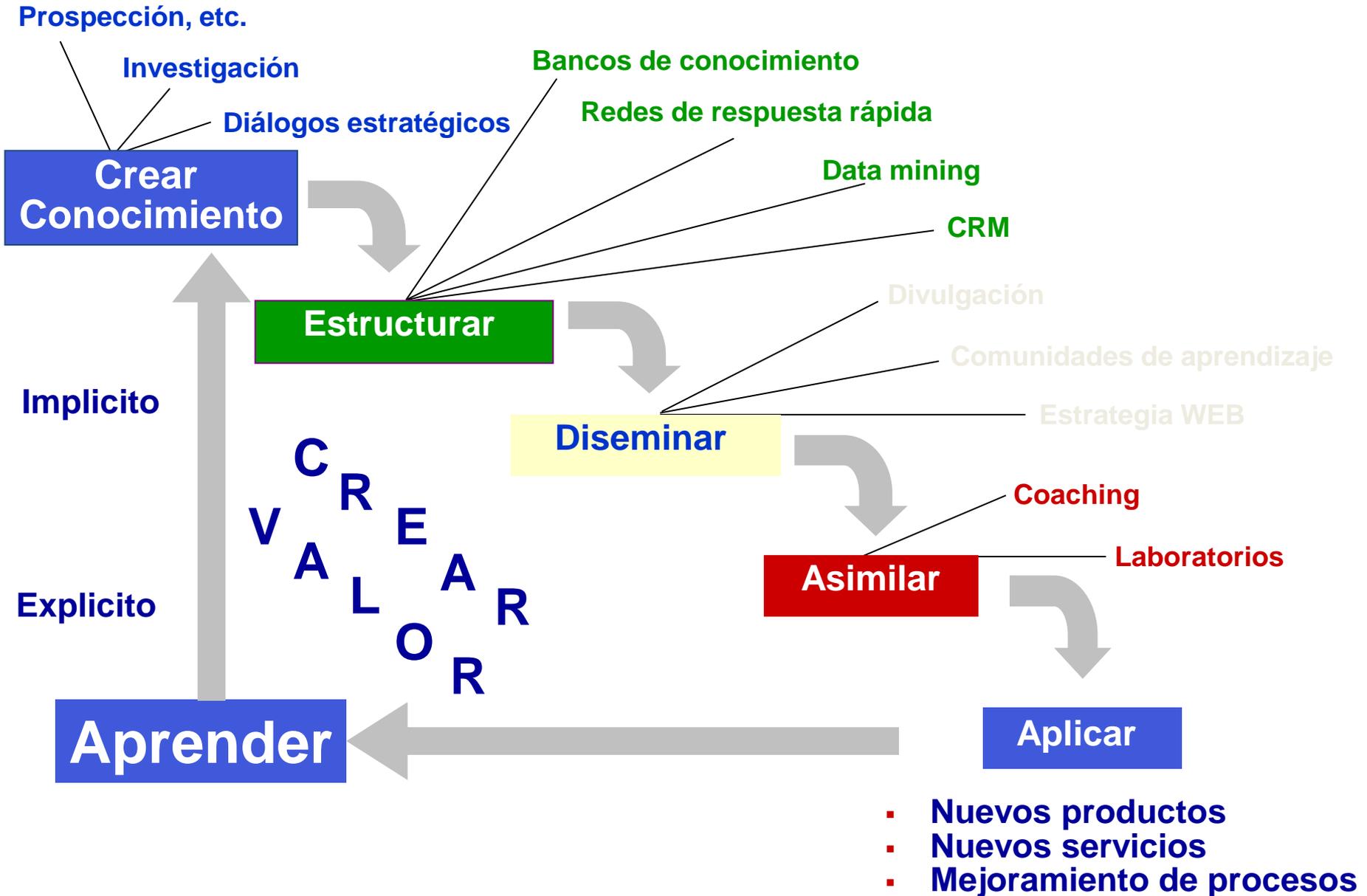
1. Captura y/o creación de conocimiento
2. Diseminación y distribución de conocimiento
3. Adquisición y aplicación de conocimiento



¿Qué implica la gestión del conocimiento?



Modelo de Gerencia del Conocimiento Skandia



Modelo de Gestión el Conocimiento



MODELOS de GC

Comunidades de
práctica

Mapas de
conocimiento

Desarrollo de
competencias
individuales

Transferencia de
conocimiento
experto

Lecciones
aprendidas y
mejores
prácticas

Modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)

- Es el modelo *más conocido y aceptado* de creación de conocimiento organizativo.
- Se basa en afirmar que La única **f fuente duradera** de ventaja competitiva es el **conocimiento**.
- El **conocimiento se genera a través de procesos de aprendizaje**, un mecanismo individualizado que depende de *la capacidad de cada persona y de sus experiencias de aprendizaje pasadas*, pudiendo definirse el aprendizaje individual como el proceso de adquisición y almacenamiento del **conocimiento** que tiene por objeto **incrementar** la capacidad del individuo.

Modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)

- Presta mucha atención al **proceso de creación** de conocimiento y empieza distinguiendo:
- Distingue dos tipos de conocimiento:
 - **el explícito** –aquel que puede ser estructurado, almacenado y distribuido–
 - **el tácito** –aquel que forma parte de las experiencias de aprendizaje personales de cada individuo y que, por tanto, resulta sumamente complicado, si no imposible, de estructurar, almacenar en repositorios y distribuir.
- Según esta distinción, las **tecnologías de la información** y la comunicación sólo permitirían almacenar y distribuir conocimiento explícito.

Modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)

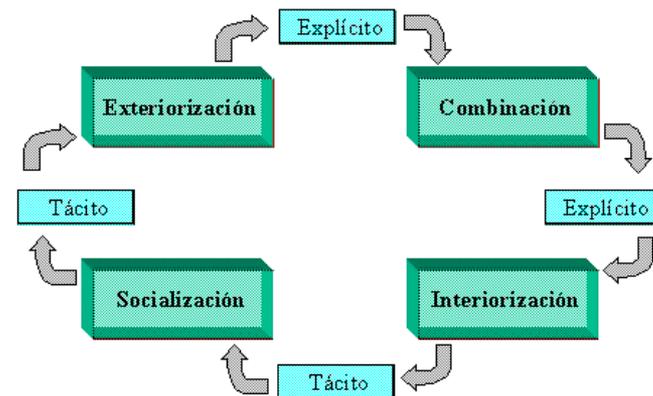
- La interacción entre estos dos tipos conocimiento, se llama **Conversión de conocimiento** y esto originó las siguientes cuatro formas:
 - **socialización** (de Tácito a Tácito),
 - **Exteriorización** (de Tácito a Explícito),
 - **Combinación** (de Explícito a Explícito), e
 - **Interiorización** (de Explícito a Tácito).
- **La interacción de conocimiento explícito y tácito** tiene a darse sobre todo en *el nivel individual* y son unos cuantos individuos que desempeñan los cargos o el papel mas importantes.

Modelo Espiral de Nonaka y Takeuchi

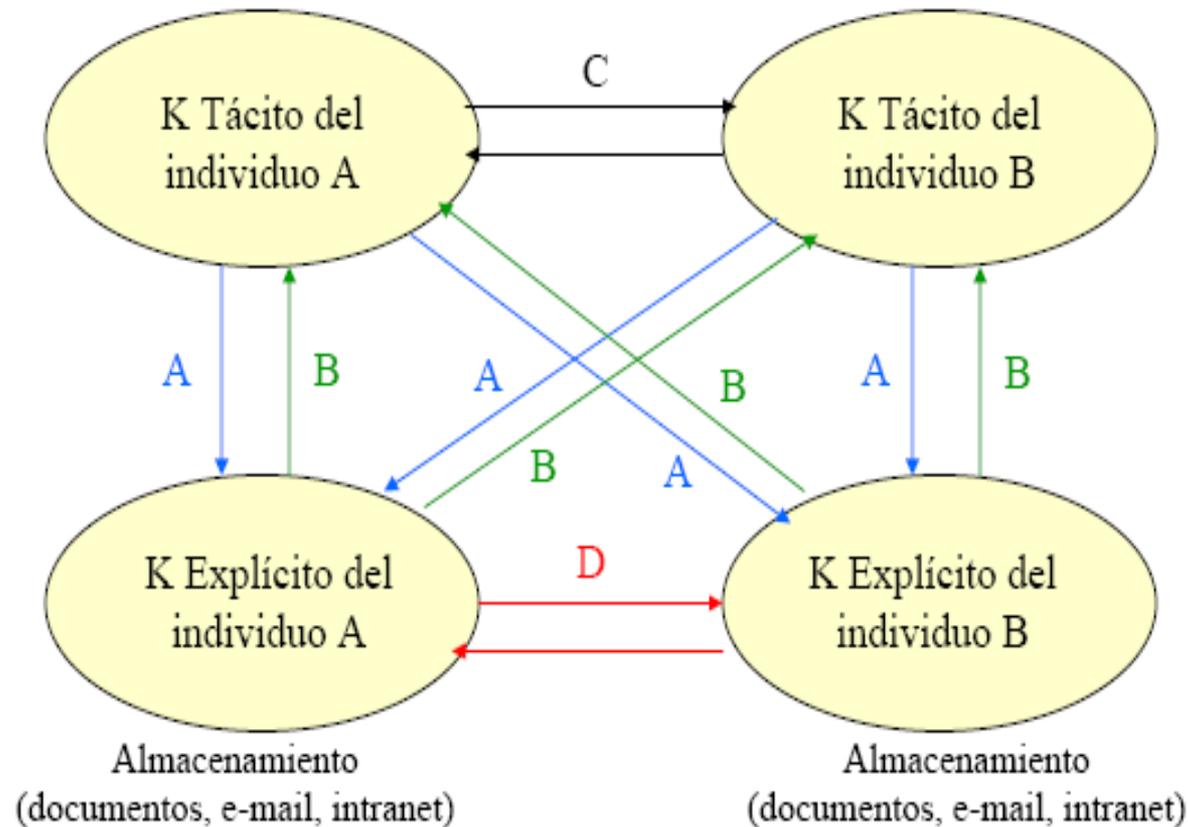


Los **4 modos de conversión** de conocimiento entre el *Conocimiento Tácito* (CT) y el *Conocimiento Explícito* (CE)

1. de CT a CT = Socialización
2. de CT a CE = Externalización
3. de CE a CE = Combinación
4. de CE a CT = Internalización



Modelos de creación de conocimiento



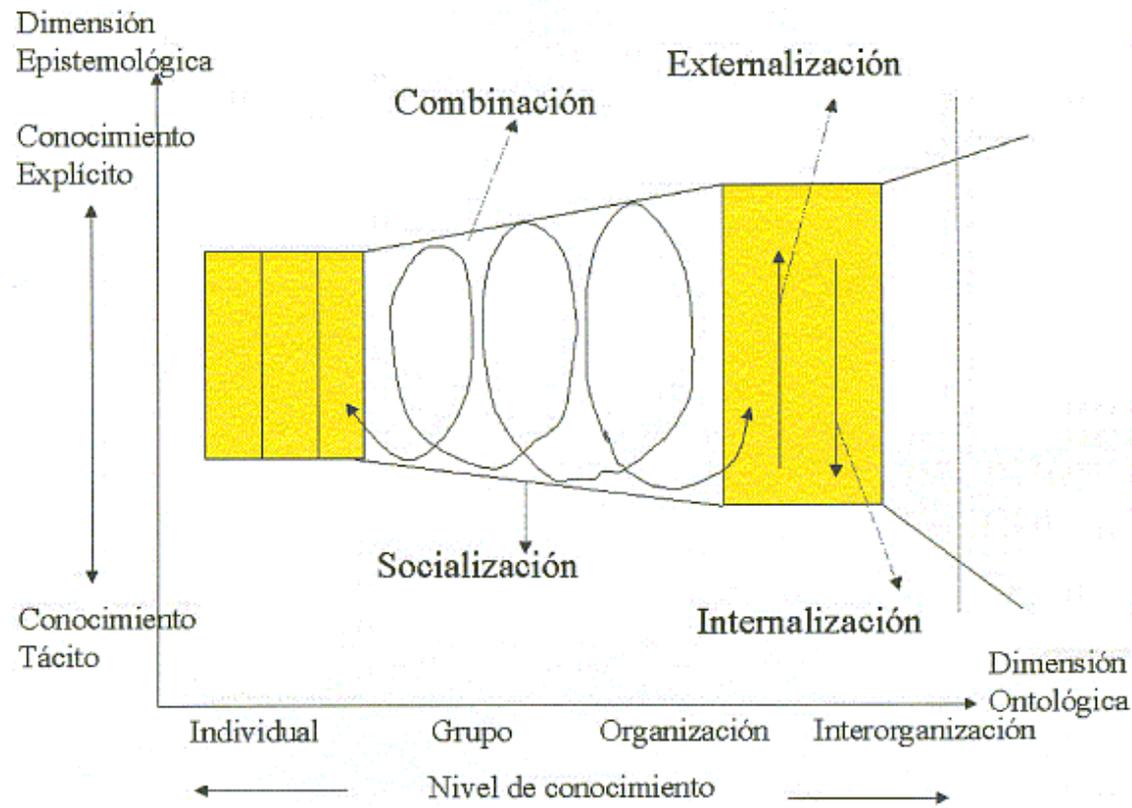
A = Externalización

B = Internalización

C = Socialización

D = Combinación

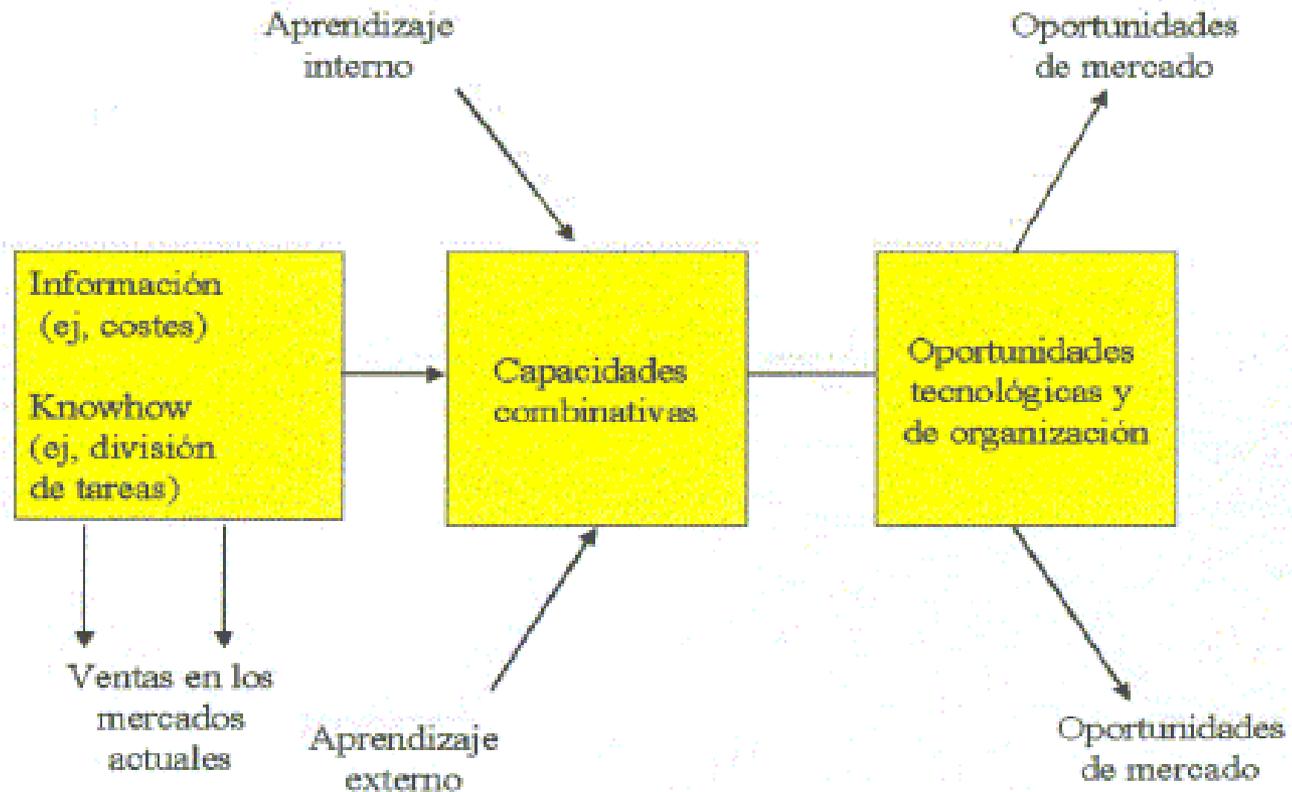
Modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)



Modelo de crecimiento de conocimiento de Kogut y Zander (1992)

- El modelo propuesto por Kogut y Zander (1992) es un modelo dinámico de **crecimiento del conocimiento de la empresa**.
- Para estos autores, los individuos poseen el conocimiento pero además, **cooperan** en una comunidad social que puede ser un **grupo**, una organización o **una red**.
- El conocimiento que posee la empresa distinguiendo entre:
 - ***información o conocimiento declarativo*** (semejante al conocimiento explícito del modelo anterior) y
 - ***"know-how" o conocimiento de proceso*** (semejante al conocimiento tácito).

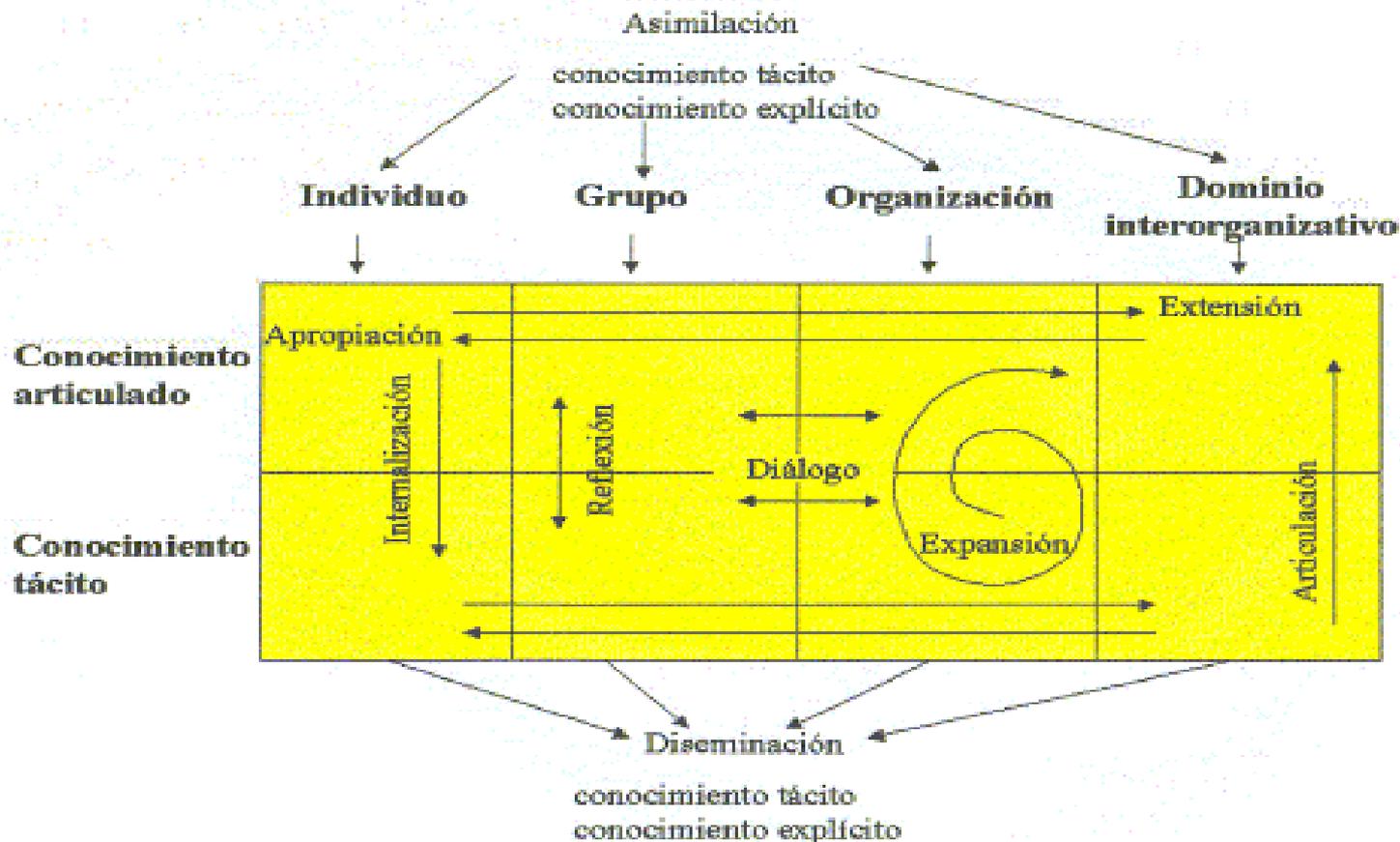
Modelo de crecimiento de conocimiento de Kogut y Zander (1992)



Modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund (1994)

- Es un modelo de **transferencia y transformación** de conocimiento porque, a diferencia de los modelos anteriores, hace hincapié en como el **conocimiento creado es transformado y difundido a toda la organización**
- El modelo se basa en una distinción entre conocimiento articulado y tácito.
 - El conocimiento tácito indica el conocimiento **intuitivo**, no verbalizado o que no es posible verbalizar.
 - El conocimiento **articulado** es aquel que puede especificarse verbalmente, por escrito o en programas informáticos.
- La **interacción** entre conocimiento **articulado** (conocimiento explícito) y conocimiento **tácito** en cuatro niveles diferentes de agentes de conocimiento:
individuo, pequeño grupo, organización y dominio interorganizativo.
(e.j. consumidores, competidores)

Modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund (1994)



Fases del Modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund

Articulación e internalización

- La *articulación* se refiere a la **conversión del conocimiento** tácito en articulado o explícito y tiene lugar en los cuatro niveles de agentes.
- Este proceso es esencial para facilitar la transferencia de información pero también para su expansión y mejora.
- La *internalización* aparece cuando el conocimiento **articulado se convierte en tácito**. Es necesaria porque economiza recursos cognitivos limitados, perceptuales o coordinativos.

La interacción entre el conocimiento tácito y articulado da lugar a la reflexión.

Modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund (1994)

Extensión y apropiación

- La *extensión* es la transferencia y transformación de conocimiento desde bajos a altos niveles de agentes, en forma tácita o articulada.
- La *apropiación* es el proceso inverso como, por ejemplo, cuando la organización enseña a nuevos empleados sus productos y les impregna de la cultura corporativa.
- El *diálogo* es la interacción entre la extensión y la apropiación.

Asimilación y diseminación

- Importaciones y exportaciones de conocimiento del entorno.

OTROS MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)

Modelo Andersen (Andersen, 1999)

Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

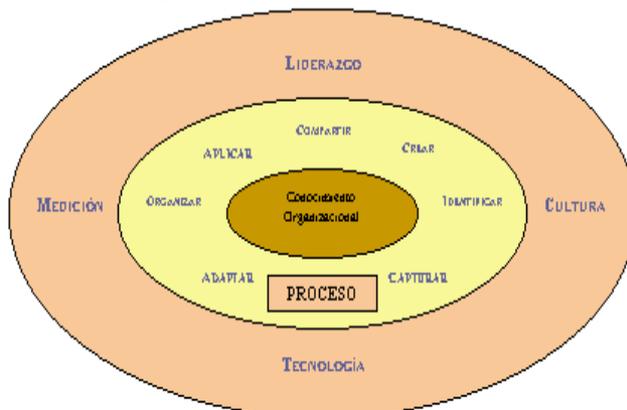


Figura : Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

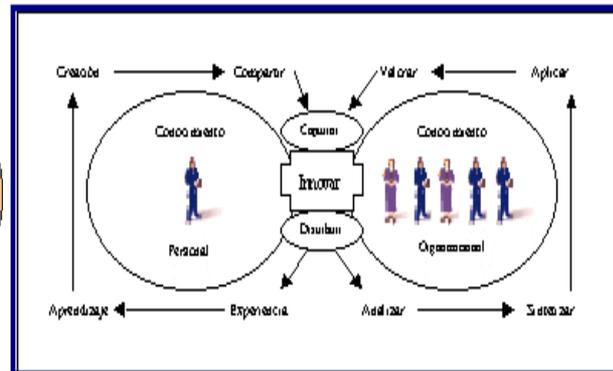


Figura : Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen

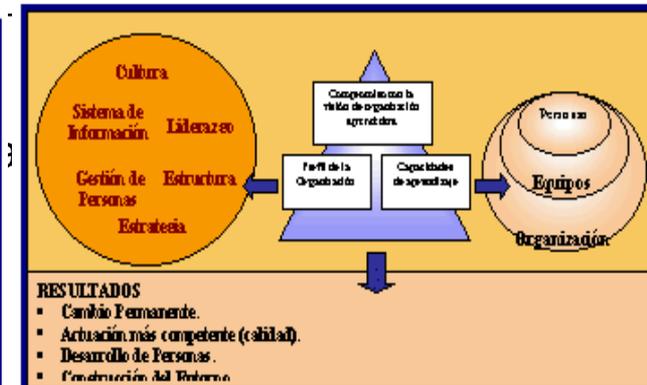
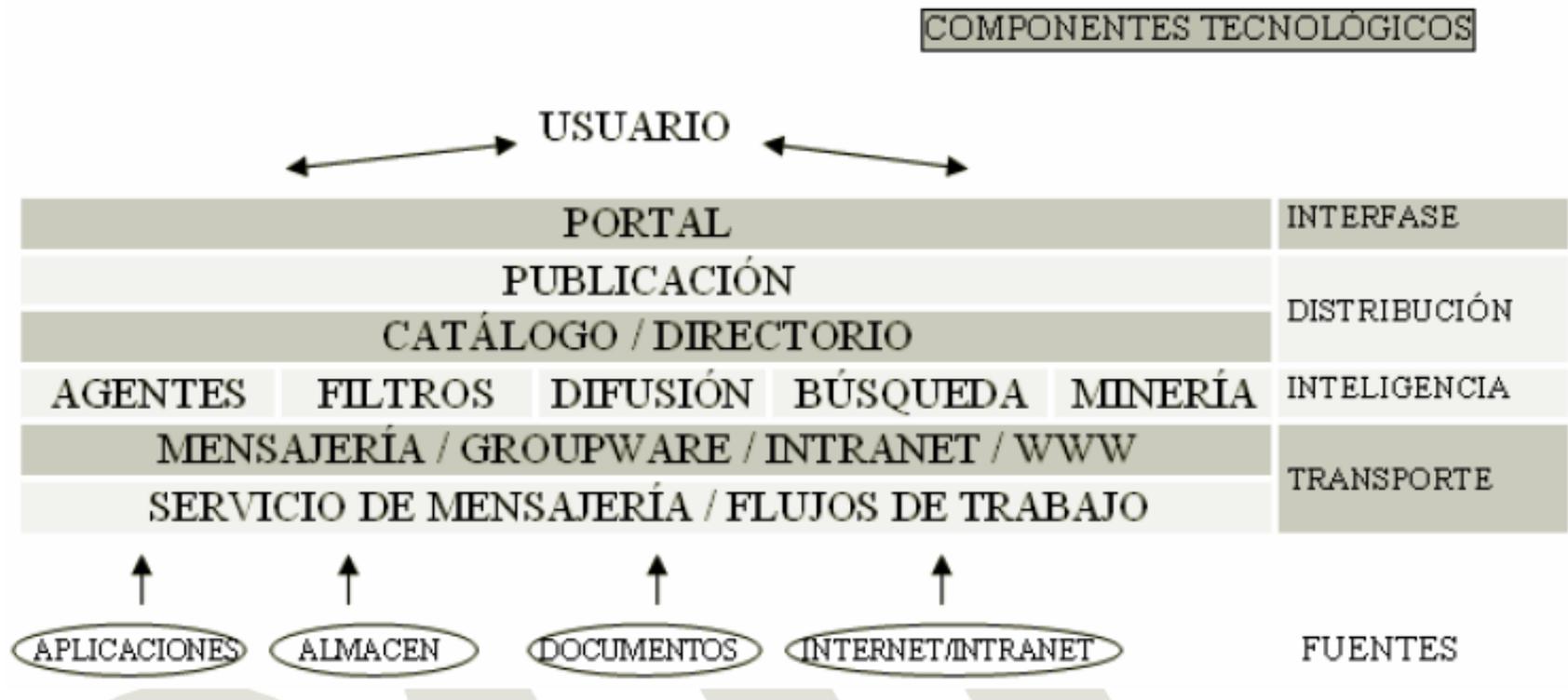


Figura : Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG

Ejemplo arquitectura tecnológica para un sistema de gestión del conocimiento



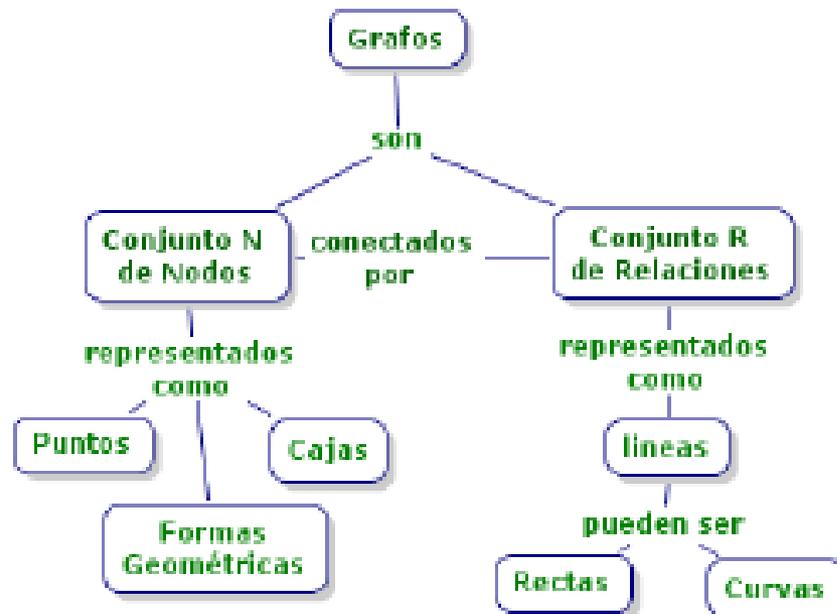
Herramientas de Gestión del Conocimiento

- **Herramientas de creación y manejo de contenido** son usadas para estructurar y organizar el contenido del conocimiento por cada recuperación y mantenimiento
- **Groupware y otras herramientas de colaboración** son esenciales para permitir un flujo de conocimiento entre el personal de una organización
- **Técnicas de Minería de Datos y Descubrimiento de Conocimiento** pueden ser usadas para descubrir o identificar patrones emergentes que no hubieran podido ser identificados de otra forma. Algunas de estas técnicas pueden proveer material valioso para la organización
- **Agentes de Filtración de Conocimiento** son una tecnología que puede ayudar a contrarrestar los desafíos puestos por sobrecargas de información al seleccionar contenido relevante y entregar este en un formato “justo a tiempo”
- **Repositorio de Conocimiento** será el aspecto de tecnología en GC más usado frecuentemente. Lo importante no es el tamaño del contenedor sino la calidad del contenido y cómo este será administrada

Mapas mentales

Representar relaciones entre conceptos en forma de proposiciones

Instrumentos de representación del conocimiento sencillos y prácticos, que permiten transmitir con claridad mensajes conceptuales complejos y facilitar tanto el aprendizaje como la enseñanza.



Inteligencia Competitiva

La inteligencia competitiva pretende relacionar diversas áreas para servir los objetivos tácticos y estratégicos de la empresa. Es una herramienta que conecta el saber de la empresa con la acción.

Las estrategias se deben enfocar hacia:

- Tecnologías que emergen.
- Mapas tecnológicos.
- Actividades de los competidores (análisis de patentes).

Vigilancia

- Vigilancia competitiva
- Vigilancia comercial
- Vigilancia tecnológica
- Vigilancia del entorno

Prospectiva

- Prospectiva Organizacional
- Prospectiva tecnológica
- Prospectiva Científica

Estrategia de Gestión de Conocimiento y Medición

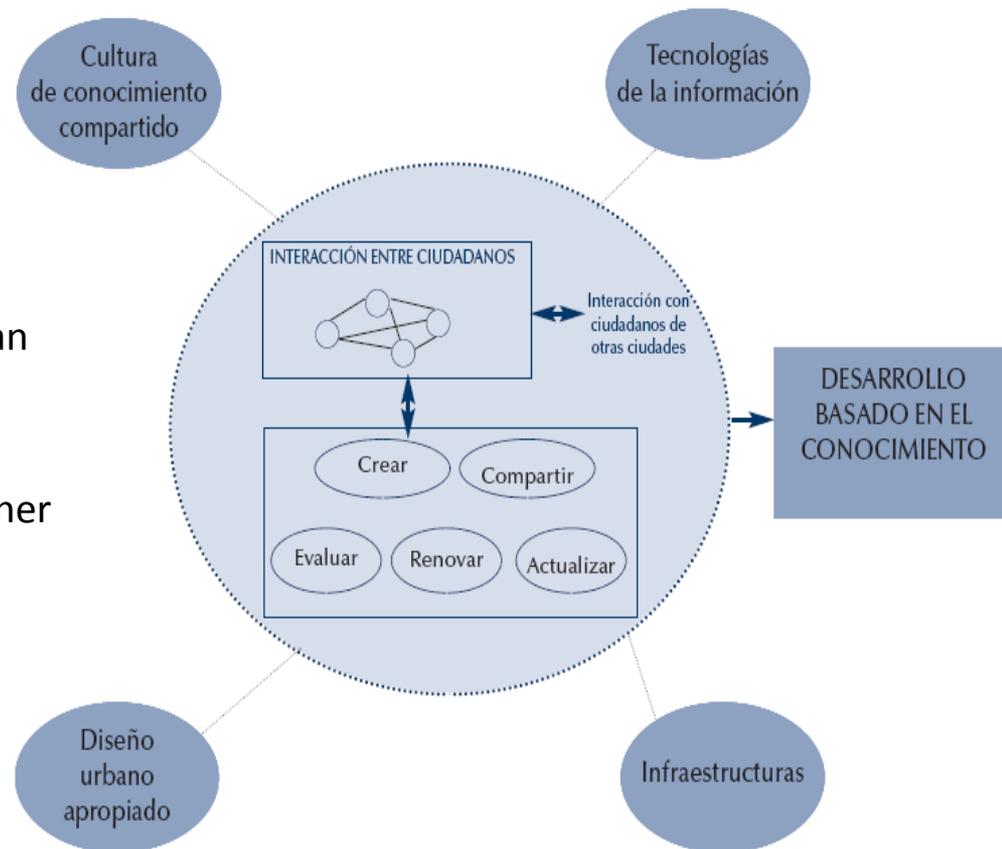
- **La auditoria en la GC** es, usualmente, el primer paso en muchas de las iniciativas de GC puesto que sirve para inventariar que recursos de conocimiento intensivo existen dentro de una compañía. Esto provee una foto instantánea de del “como esta” o el estado actual de la organización en cuanto a GC. Fuera de eso, las auditorias ayudan a medir el progreso hacia metas especificas o cambios en la cultura organizacional
- Las dos aplicaciones mas comúnmente encontradas en GC son el **rehúso y la innovación**
- **Lecciones aprendidas y mejores practicas** son los lados opuestos de la misma moneda- ellas representan los resultados acumulados y el aprendizaje a través de experiencia de ensayo y error que las organizaciones han acumulado

Estrategia de Gestión de Conocimiento y Medición

- **Sistemas de memoria organizacional** sirven para identificar y preservar lecciones valiosas y mejores practicas
- **Amnesia Corporativa** es un riesgo cuando no existe un enfoque sistemático que haya sido implementado para crear sistemas de memoria organizacional
- **Técnicas para mediciones de GC :**
 - Puntos de referencia (*becnmarking*),
 - El método balanceado de la tabla de resultados (Balanced Scorecard), y
 - Matriz de calidad (House of Quality Matriz)

Ciudades del conocimiento

- Desde una perspectiva integradora, las ciudades del conocimiento deben reunir las siguientes características:
 - Acceso a las nuevas tecnologías para todos los ciudadanos
 - Investigación de excelencia para el desarrollo de productos y servicios basados en el conocimiento
 - Creación de instrumentos que pongan el conocimiento a disposición de los ciudadanos de forma sistemática, efectiva y eficiente.
 - Habilidad para generar, atraer y retener trabajadores muy cualificados en distintas áreas.
 - Disponibilidad de centros cívicos abiertos a la diversidad y a la interacción personal directa.



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Qué permite



El conocimiento permite adaptarnos al presente, la sabiduría, adaptar el futuro