

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA EL
GRUPO DE AUDITORIA TRIBUTARIA II DE LA DIVISION DE GESTIÓN DE
FISCALIZACIÓN DE LA DIAN SECCIONAL CALI

BLANCA RUBY BETANCUR MARTINEZ
JESUS ABRAHAM ORBES MOREANO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI

2016

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es la propuesta de un modelo de gestión de conocimiento para el Grupo de Auditoria Tributaria II de la División de Gestión de Fiscalización de la DIAN, Seccional Cali y para ello se inicia con la revisión de literatura correspondiente a diferentes teorías desarrolladas por diversos autores y posteriormente se hace un diagnóstico de la situación actual para luego elaborar la propuesta de un modelo de gestión de conocimiento que involucra cuatro componentes: ambiente externo, procesos, facilitadores y resultados, mostrando la interacción existente entre cada uno de ellos para lograr la conversión del conocimiento y su transferencia del campo individual al organizacional, logrando los resultados esperados: conocimiento experto, innovación y mejora en la toma de decisiones, crear comunidades de conocimiento y la preservación de la memoria organizacional. Finalmente los autores proponen algunas políticas que el grupo objeto de estudio puede adoptar para mejorar la gestión del conocimiento.

Palabras Clave: Gestión de Conocimiento, Facilitadores de Gestión de Conocimiento, Procesos de Gestión de conocimiento, Diagnóstico de Gestión de Conocimiento.

ABSTRACT

The purpose of this research is the proposal of a knowledge management model for the Tax Audit Group II of the DIAN Sectional Cali and it begins with a review of relevant literature to different theories developed by various authors and later a diagnosis is made of the current situation and then develop a proposed of knowledge management model involving four components: external environment, processes, facilitators and outcomes, showing the interaction between each of them achieve the conversion of knowledge and transfer it from individual field to organizational field, achieving the expected results: expertise, innovation and improvement in decision-making, create knowledge communities and preserving organizational memory. Finally, the authors propose some policies that the company can take to improve knowledge management.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Management Enablers, Process Knowledge Management, Knowledge Management Diagnostics.

Tabla de contenido

1. Introducción	11
2. Justificación.....	13
3. Problema de Investigación	15
4. Objetivos de la Investigación	17
4.1 Objetivo general	17
4.2 Objetivos específicos.....	17
5. Marco Conceptual y Teórico.....	18
5.1 Generalidades del conocimiento	18
5.1.1. Dato, Información y Conocimiento.....	18
5.1.2 Tipos de Conocimiento	20
5.2 Conocimiento Organizacional.....	22
5.3. La Gestión de Conocimiento y su importancia en las organizaciones	24
5.4. Procesos o Ciclos de Gestión de Conocimiento.....	25
5.4.1 El ciclo de Gestión de Conocimiento de Meyer y Zack.....	26
5.4.2. El ciclo de Gestión de Conocimiento de Bukowitz y Williams	28
5.4.3. El Ciclo de Gestión de Conocimiento de McElroy y Firestone	30
5.4.4. Ciclo de Gestión de Conocimiento de Wiig.....	32
5.4.5. Ciclo Integrado de Gestión de Conocimiento	36
5.5 Modelos de gestión de conocimiento.....	37
5.5.1. Modelo Wiig para construir y usar el conocimiento (modelo de los tres pilares).....	38
5.5.2 Modelo del espiral de conocimiento de Nonaka y Takeuchi.	39
5.5.2.1. Conversión del Conocimiento	39
5.5.2.2. La Espiral de Conocimiento	41
5.5.3 Modelo de gestión de conocimiento de Davenport y Prusak	42
5.5.4 Modelo de gestión de conocimiento de los cuatro pilares.....	47
5.5.5 Modelo de Gestión de Conocimiento KPMG (Tejedor y Aguirre).....	48
5.5.6. Modelo de Gestión de Conocimiento A.P.O (Asian Productivity Organization)	51
5.6. Diagnóstico de Gestión de Conocimiento	56
5.6.1 Herramienta de Evaluación de Gestión de Conocimiento de Arthur Andersen.....	56

5.6.2. Diagnóstico de Gestión de conocimiento de Asian Productivity Association (APO).....	57
5.6.3 Diagnóstico de Gestión de Conocimiento de Bukowitz y Williams	60
5.7 Modelos de Referencia.....	63
6. El Estado del Arte	65
7. Metodología	68
7.1. Características de la Investigación	69
7.2. Enfoque, Universo y Recolección de Datos.....	70
8. Diagnóstico de Gestión de Conocimiento en el Grupo Interno de Trabajo Auditoria II de la División de Gestión de Fiscalización de la DIAN Seccional Cali.	74
8.1. Generalidades de la Dian.....	74
8.1.1. Naturaleza Jurídica	74
8.1.2. Objeto de la DIAN	74
8.1.3. Funciones de la DIAN como entidad	75
8.1.4. Misión	76
8.1.5. Visión	76
8.1.6. Valores	77
8.2. Organización de la DIAN.....	78
8.3. Mapa de Procesos de la DIAN	79
8.4. Proceso de Fiscalización y Liquidación	79
8.4.1. Objetivo del Proceso	79
8.4.2. Alcance del Proceso	80
8.4.3. Lineamientos Operacionales del Proceso.....	80
8.5. Revisión de Resultados del Diagnóstico	83
8.5.1. Características de la Investigación	83
8.5.2. Caracterización de la población objeto de estudio	83
8.5.3 Resultados de Diagnóstico de la gestión de conocimiento.....	87
8.5.4 Grado de Madurez de la Gestión de Conocimiento al interior del Grupo Interno de trabajo Auditoria II.....	92
8.5.5 Resumen de Aspectos clave para la construcción del modelo de gestión de conocimiento.	96

9. Propuesta de Modelo de Gestión de Conocimiento	97
9.1. Importancia de la Gestión del Conocimiento en Entidades Públicas	97
9.2. Beneficios de la Gestión del Conocimiento para los funcionarios, equipos de trabajo y organización	99
9.3. Gestión de conocimiento en la Administración Pública Colombiana	100
9.3.1. Finalidad de la Gestión Pública.....	100
9.3.2. Principios de la función administrativa	100
9.3.3. Definición de Gestión de Conocimiento en el sector público	102
9.4 Gestión de Conocimiento en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN.....	102
9.5. Construcción del modelo de gestión de Conocimiento propuesto	104
9.5.1. Marco Conceptual del Modelo de gestión de Conocimiento	104
9.5.1.1. Facilitadores	105
9.5.1.2 Estrategia del Conocimiento	113
9.5.1.3 Cultura del Conocimiento	116
9.5.1.4. Ciclo de Gestión de Conocimiento G.O.S.U.....	118
9.5.1.5. Procesos de Gestión de Conocimiento	120
9.5.1.6 Ambiente Externo	129
9.5.1.7 Mapa de Gestión de Conocimiento	130
10. Propuesta de la Política y estrategias de Gestión de Conocimiento	132
10.1 Política de Gestión de Conocimiento en el Grupo Interno de Auditoria II de la División de Fiscalización, DIAN, Seccional Cali.....	132
10.2 Estrategias de Gestión de Conocimiento.....	132
10.2.1 Estrategia de preservación de la memoria organizacional	132
10.2.2 Estrategia de evitar doble esfuerzo.....	133
10.2.3 Estrategia de depuración de conocimiento irrelevante	133
10.2.4 Estrategia de apoyo a la innovación	134
10.2.5 Estrategia de documentación de prácticas exitosas	134
10.2.6 Estrategia de difusión y comunicación.....	134
10.2.7 Estrategia de lecciones aprendidas	134
10.2.8 Estrategia de creación de comunidades de aprendizaje.....	135

10.2.9 Estrategia de apoyo en las tecnologías de la información	135
10.2.10 Estrategia de cultura del conocimiento	135
11. Conclusiones	136
12. Bibliografía	140
13. Anexos.....	147
13.1 Anexo 1. Cuestionario de diagnóstico de gestión de conocimiento	147
13.2 Anexo 2. Modelo de Entrevista.....	149

Lista de Tablas

Tabla 1: Dato, Información y Conocimiento	19
Tabla 2: Conocimiento tácito y explícito	22
Tabla 3. Ciclo integrado de gestión de conocimiento	38
Tabla 4. Modelo de gestión de conocimiento de los tres pilares de Wiig	39
Tabla 5. Inhibidores y soluciones de la Gestión del Conocimiento	47
Tabla 6. Escala de evaluación APO	60
Tabla 7. Puntajes por categoría modelo APO.....	61
Tabla 8. Calificación componentes de Gestión de Conocimiento	94
Tabla 9. Cuadro resumen de aspectos clave	98
Tabla 10. Calificación componentes de Gestión de Conocimiento.....	107
Tabla 11. Definición facilitadores de gestión de conocimiento	109
Tabla 12. Relaciones entre estilo de liderazgo y estrategias.....	119
Tabla 13. Factores de cultura de gestión de conocimiento.....	120

Lista de Figuras

Figura 1. Conocimiento tácito y explícito	22
Figura 2 . La arquitectura de la información de productos	28
Figura 3 . Ciclo de gestión de Conocimiento de Bukowitz y Williams	29
Figura 4 . Ciclo de gestión de conocimiento de McElroy y Firestone	32
Figura 5. Ciclo de gestión de conocimiento de Wiig	34
Figura 6. Resumen ciclo de Wiig	37
Figura 7. Ciclo integrado de gestión de conocimiento	38
Figura 8. Modelo SECI	41
Figura 9. Espiral del conocimiento	43
Figura 10. Modelo de los cuatro pilares	50
Figura 11. Modelo de gestión de conocimiento KPMG	51
Figura 12. Modelo de gestión de conocimiento APO	54
Figura 13. Modelo de gestión de conocimiento KMAT.....	54
Figura 14. Diagnóstico modelo de gestión de conocimiento APO.....	61
Figura 15. Nivel de implementación de gestión de conocimiento	62
Figura 16. Mapa de procesos DIAN.....	83
Figura 17. Descripción del proceso de fiscalización	86
Figura 18. Caracterización de la población	88
Figura 19. Cuadro de edades	88
Figura 20. Tipo de vinculación.....	89
Figura 21. Tiempo de permanencia	90
Figura 22. Preparación académica.....	90
Figura 23. Resultados del diagnóstico de gestión de conocimiento	92
Figura 24. Desarrollo procesos de gestión de conocimiento	97
Figura 25. Desarrollo de facilitadores de conocimiento.....	97
Figura 26. Grado de madurez de gestión de conocimiento	98

Figura 27. Elementos del modelo de gestión de conocimiento	108
Figura 28. Facilitadores de gestión de conocimiento	109
Figura 29. Facilitadores de conocimiento propuestos	113
Figura 30. Ciclo de gestión de conocimiento -GOSU	117
Figura 31. Procesos de la fase de generación de conocimiento.....	120
Figura 32. Procesos organización de conocimiento	121
Figura 33. Transferencia de Conocimiento	112
Figura 34. Ciclo de valor del conocimiento	126
Figura 35. Mapa de Gestión de Conocimiento	128

1. Introducción

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (en adelante DIAN) es una entidad de alta importancia para el Estado puesto que su quehacer permite obtener los recursos que el presupuesto nacional requiere para desarrollar los programas sociales y de infraestructura. Se necesita el desarrollo de una propuesta de investigación que tenga en cuenta los sistemas de gestión claves para buscar mejoras en el desempeño de dicha entidad.

El presente trabajo pretende generar una propuesta para el diseño de un modelo de *gestión de conocimiento*, donde se identifiquen con claridad los elementos que participan en el proceso de creación, transferencia y conservación del conocimiento de los auditores del proceso de fiscalización, que implique el análisis de los factores que se involucran, así como el medio ambiente que rodea este proceso.

Los trabajadores de la DIAN y, en particular los auditores del proceso de fiscalización tributaria, tienen conocimientos jurídico –tributarios altamente especializados que les permiten analizar todo tipo de empresas–, ubicados en diversos sectores económicos a fin de determinar la correcta liquidación de los diferentes tributos, y en ese propósito es fundamental realizar propuestas que permitan que el conocimiento, no solo sea individual sino que se expanda a lo largo del proceso, buscando generar estrategias para que el conocimiento sea transferido eficazmente, pasando por los procesos de conversión, socialización, externalización, combinación e internalización, como lo plantean Nonaka y Takeuchi.

La presente investigación realiza la revisión bibliográfica del concepto de conocimiento, su aplicación organizacional, los procesos involucrados y finalmente se estructurará la propuesta de un modelo de gestión de conocimiento para el Grupo de Auditoria Tributaria II, de la División de Gestión de Fiscalización de la DIAN - seccional Cali. Se incluirán los modelos previamente estudiados a partir de Nonaka y Takeuchi (1995), Davenport y

Prusak (1998), Wigg (1994), Stantosky (2005), Bukowitz y Williams (1999), Asian Productivity Organizations (2009), Arthur Andersen (1999), KPMG (1998).

2. Justificación

La gestión de conocimiento es un área de la administración que ha venido siendo ampliamente estudiada debido a que se comprende que el conocimiento es un recurso estratégico en la era de la información, así como un recurso que las organizaciones buscan aprovechar al máximo para generar ventaja competitiva, por lo que su concepto ha sido ampliamente difundido a nivel de las organizaciones privadas, donde se estructuran modelos de gestión para mejorar su aprovechamiento.

En las organizaciones del Estado no es muy extendido el concepto de gestión de conocimiento y son pocos los trabajos al respecto, por lo que la presente investigación se justifica por las siguientes razones:

1. Contribuir al estudio de la transferencia, uso y almacenamiento del conocimiento en un área específica de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.
2. Aportar una propuesta de un modelo de gestión de conocimiento que incorpore los diferentes elementos involucrados, así como el análisis de los factores, tanto positivos como negativos, que inciden en la creación y transferencia del mismo en la División de Gestión de Fiscalización, específicamente en el Grupo II de Auditoría Tributaria.
3. Proponer estrategias que posibiliten mecanismos para gestionar el conocimiento que redunde en el incremento de la eficiencia y, consecuentemente, en la mejora de los servicios prestados a las partes interesadas.

Esta justificación además de tener un impacto en el área señalada, también abre la opción de ampliar los horizontes de análisis, a partir de las líneas que tienen los distintos grupos de investigación que se inscriben en la comprensión del fenómeno humano y social de las organizaciones empresariales tanto públicas como privadas.

Similar a lo que sucede en el sector privado, en las entidades del sector público como la DIAN, la gestión del conocimiento debe verse reflejada en el incremento de sus utilidades, representadas en el oportuno, eficaz y eficiente recaudo de los impuestos, lo que redundará en el incremento de los ingresos de la Nación, además de la optimización de sus procesos internos y de sus servicios en beneficio de los ciudadanos en general, puesto que la aplicación de los conocimientos especializados que poseen los auditores adscritos al grupo son la base para el correcto desarrollo de sus funciones, contribuyendo de esta manera a que la DIAN pueda cumplir adecuadamente su misión estratégica para el Estado.

A nivel personal, un profesional y específicamente un servidor público que participa en la implementación de un modelo de gestión del conocimiento, amplía sus conocimientos y habilidades, aumentando también las habilidades individuales como auditor, lo cual se verá reflejado en las decisiones acertadas que tome en su labor.

3. Problema de Investigación

En la actualidad la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) no cuenta con una herramienta que permita gestionar un activo estratégico fundamental para el cumplimiento de sus objetivos que es el conocimiento.

La toma de decisiones de los auditores de la DIAN se hace con base en los conocimientos técnicos que cada uno posee. Se encuentra en un nivel personalizado y no es socializado, almacenado, ni sistematizado; por lo tanto, no está disponible de forma ágil y, en ese sentido, las decisiones que se tomen en casos análogos o similares, pueden ser diametralmente opuestas, exponiendo a los auditores a errores que pueden degenerar en situaciones adversas para la entidad.

Para una empresa que presta servicios fundamentales que pueden afectar económicamente a sus diferentes clientes como la DIAN, el conocimiento se convierte en una herramienta estratégica fundamental. Su Know How es de vital importancia y es el factor diferenciador entre conseguir sus objetivos o fracasar en el intento; por ende, entender cómo se llevan a cabo los procesos de transferencia de conocimiento, comprenderlos y promoverlos es necesario, pero no basta con ello, sino que para seguir proyectándose es necesario reconocer que a pesar de que el conocimiento es un recurso que existe en la mente de las personas, es posible gestionarlo y facilitar los mecanismos administrativos para hacerlo.

Surge la necesidad, entonces, de buscar soluciones a la problemática planteada a partir de gestionar adecuadamente el conocimiento, de tal manera que pueda diagnosticarse la situación específica, identificar prácticas adecuadas de gestión de conocimiento, proponer políticas y estrategias para promover la creación, transferencia, almacenamiento y su uso adecuado, que enriquezca el quehacer de los trabajadores de la entidad a fin de que pueda

cumplir adecuadamente su misión como organismo que contribuye a garantizar la estabilidad fiscal del Estado.

Normalmente cuando las personas deciden retirarse de la DIAN se llevan consigo sus conocimientos, perdiendo así la entidad un intangible que ha ayudado a construir durante muchos años, invirtiendo grandes cantidades de recursos y para que esto no suceda es necesario generar propuestas que busquen transferir el conocimiento adquirido a las nuevas generaciones de trabajadores.

Para conseguir los objetivos del presente trabajo de investigación, el cual busca contribuir a la solución de la problemática planteada, se formula la siguiente pregunta que será la guiadora de la presente investigación:

¿Cómo gestionar el conocimiento en el grupo de Auditoria II, de la División de Fiscalización de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Seccional Cali?

4. Objetivos de la Investigación

4.1 Objetivo general

Proponer un modelo para la gestión del conocimiento del grupo de Auditoria II, de la División de Fiscalización de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales seccional Cali.

4.2 Objetivos específicos

- Efectuar la revisión bibliográfica de diferentes autores en la temática de gestión de conocimiento.
- Realizar un diagnóstico que permita la identificación de las prácticas de gestión del conocimiento existentes entre los trabajadores del grupo de auditoría señalado.
- Proponer una política y estrategias que posibiliten mecanismos para gestionar el conocimiento que redunde en el incremento de la eficiencia y, consecuentemente en la mejora de los servicios prestados a las partes interesadas.
- Aportar una propuesta de un modelo de gestión de conocimiento adaptado a las necesidades propias del área y la división elegida.
- Contribuir al estudio de gestión de conocimiento al interior de la DIAN, especialmente al interior de la División de Fiscalización Tributaria.

5. Marco Conceptual y Teórico

5.1 Generalidades del conocimiento

5.1.1. Dato, Información y Conocimiento

Para abordar la temática desarrollada en el presente trabajo de investigación es necesario hacer la diferenciación entre los factores clave de la competitividad de las organizaciones en la actualidad: Dato, información y conocimiento.

Existen muchos conceptos acerca de lo que es dato, información y conocimiento, y por tanto se puede afirmar que no existe una definición única para cada concepto, por ello en la siguiente tabla se muestran las principales definiciones:

Tabla 1. Dato, información y conocimiento

Autor	Dato	Información	Conocimiento
Karl Wiig (1993)		Hechos organizados para describir una situación.	Valores, creencias, perspectivas, saber hacer y metodologías
Nonaka y Takeuchi		Un flujo de mensajes significativos	Compromisos y creencias, creados a partir de la información.
Davenport y Prusak	Un conjunto de hechos discretos y	Datos dotados de relevancia y	Mezcla de experiencia

(1998)	objetivos relativos a eventos	propósito. Es un mensaje destinado a cambiar la percepción del receptor.	estructurada, valores, información contextual.
Choo, Detlor, & Turnbull, 2000	Hechos y mensajes	Datos investidos de significado.	La información se transforma en conocimiento cuando los seres humanos se forman y justifican sus verdades y creencias

Fuente: adaptado de Stenmark, D. (2001).

En lo que los autores están de acuerdo es que hay diferenciaciones importantes entre los conceptos de dato, información y conocimiento.

Según Davenport y Prusak (1998), en un contexto organizacional el término datos se usa para describir registros de transacciones y algunas características de éstos se refieren a que son fácilmente estructurables, se pueden obtener fácilmente a través de máquinas y que son fácilmente transferibles. La información al estar constituida por datos dotados de relevancia y propósito requiere unidad de análisis, exige consenso en relación con el significado y exige necesariamente la mediación de los seres humanos. En cuanto al conocimiento, es información valiosa que se encuentra en la mente de los seres humanos y que incluyen reflexión, síntesis y contexto, además que la estructuración y su transferencia es difícil.

Se concluye, entonces, que los datos por sí solos no representan mucho y no agregan valor, pues requieren ser manejados y tratados para que a partir de ahí se transformen en información; en el contexto organizacional los datos son descritos como registros de

transacciones, los datos no dicen nada sobre su propia importancia pero son esenciales como materia prima para la transformarse en información.

La información por su parte tiene el propósito de ejercer algún tipo de impacto sobre la forma de pensar del destinatario y esto hace que posea relevancia y propósito, al igual que los datos que se pueden convertir en información, ésta se puede transformar en conocimiento a través de la interpretación dentro de un contexto determinado. Se puede afirmar que el conocimiento es el resultado de la percepción, aprendizaje, razonamiento e interpretación que se hace de la información.

5.1.2 Tipos de Conocimiento

Michael Polanyi (1967) planteó una aproximación al conocimiento, como se entiende actualmente, cuando declaró “Conocemos más de lo que podemos decir”. Según este autor lo que se expresa en palabras y números es solo una pequeña parte del conocimiento de las personas. Su principal aporte consiste en declarar la existencia de dos dimensiones del conocimiento, la dimensión tácita o conocimiento tácito y la dimensión explícita o conocimiento explícito.

El conocimiento tácito es muy personal y esto hace que sea difícil comunicarlo o compartirlo con otros, este conocimiento a su vez tiene dos subcategorías: conciencia focal y conciencia filial, la primera hace referencia al conocimiento consciente al que un individuo puede acceder directamente y en contraste, la conciencia filial es hacer cosas de forma inconsciente como cuando se utilizan las habilidades personales y está relacionado con el saber hacer las cosas.

El conocimiento explícito, definido como aquel que puede representarse a través de medios externos y ha sido codificado o estructurado de una manera sistemática y formal, se puede expresar en palabras, imágenes y se puede compartir fácilmente.

Tabla 2: Conocimiento tácito y explícito

CARACTERISTICA DEL CONOCIMIENTO TACITO Y EXPLICITO	
Conocimiento Tácito (Subjetivo)	Conocimiento Explícito (Objetivo)
Se basa en la experiencia	Basado en la razón
Es situacional: presente aquí y ahora	Es situacional
Su funcionamiento es analógico	Funcionamiento digital
Personal y poco estructurado	Sistemático y estructurado
Difícil de comunicar	Facilmente comunicado y compartido
Fuente: Riesco (2006). P.62	

Para entender mejor este concepto se puede asimilar el conocimiento a un iceberg, el cual muestra una pequeña parte que es visible y es fácil hacer apreciaciones, es un conocimiento explícito que puede visualizarse a través del lenguaje, son expresiones matemáticas, especificaciones y manuales y, por otro lado, la mayor parte que nadie puede ver, pero que está allí está debajo del agua, conocimiento tácito que es difícil de articular con el lenguaje, es un conocimiento personal embebido en las experiencias individuales, creencias, valores y perspectivas.



Figura 1. Conocimiento tácito y explícito

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Conocimiento Organizacional

Davenport y Prusak definen el conocimiento como:

“Una fluida mezcla de experiencia, valores, información conceptual, y razonamiento experto que provee un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Éste es originado y es aplicado en la mente de los conocedores. En las organizaciones, a menudo se incrusta no sólo en los documentos o repositorios, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas organizacionales” (1998, p.5).

Según Suñe, Gil y Arcusa, el aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual la organización construye, complementa y organiza los conocimientos y las rutinas de las actividades que realiza en el marco de su cultura y al mismo tiempo mejora y adapta su eficiencia mediante el uso de las habilidades de sus trabajadores.

Una organización que aprende es una compañía que constantemente construye estructuras y estrategias, que incrementan y maximizan el conocimiento organizacional (Dogson citado por Solana y Pérez, 2012).

El conocimiento sólo existe en la mente humana y corresponde a la suma de las experiencias personales y de la organización. La creación del conocimiento en una organización es la capacidad que tiene ésta para esparcirlo por la organización y materializarlo en procesos, productos y servicios (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Stewart (1997) afirma que el conocimiento se ha convertido en “el ingrediente primario de lo que fabricamos, hacemos, compramos y vendemos”. Como resultado se tiene el manejo de encontrar y hacer crecer el capital intelectual, almacenarlo, venderlo y compartirlo. El autor señala que “Se ha vuelto la tarea económica más importante de las personas, las empresas y los países” (p.21). Por este motivo, la gestión del conocimiento se ha convertido en una de las prioridades de cualquier gerente.

Según la OCDE (1996, p.3), sus países miembros basan sus economías cada vez más en el conocimiento como un conductor de la productividad y el crecimiento económico.

Para Peter Drucker (1993), en una sociedad basada en conocimiento, el trabajador del conocimiento representa el único gran activo. Fue este autor el que introdujo el término trabajador del conocimiento, por el cual se entiende un ejecutivo del conocimiento que sabe cómo asignar conocimientos a la producción de bienes y servicios de la misma forma que el capitalista sabe cómo asignar capital a usos productivos, generando así más valor para sus productos y servicios.

Los aspectos claves que determinan a los trabajadores del conocimiento son:

1. Los trabajadores que se gestionan a sí mismos, necesitan autonomía.
2. La innovación continua debe ser parte de su trabajo.
3. Necesitan formación y aprendizaje continuos.
4. Su productividad no se basa en la cantidad como en la calidad.
5. Han de tratarse como un activo en lugar de costo.

En las organizaciones de hoy existe clara conciencia de que el conocimiento es el activo más importante con el que cuentan para mejorar su productividad, eficiencia y buscar la innovación como herramienta para hacer frente a los desafíos y exigencias del mercado en el que se encuentran inmersas.

Para Senge (1990) las organizaciones inteligentes son aquellas que aprenden y continuamente expanden su capacidad para crear su propio futuro y esto les permite sobrevivir, sin embargo esto no es suficiente. Es necesario lo que el autor llama el aprendizaje adaptativo que se conjuga con el aprendizaje creativo para aumentar su capacidad creativa e innovadora.

5.3. La Gestión de Conocimiento y su importancia en las organizaciones

Es necesario diferenciar la generación o producción de conocimiento, de la gestión del conocimiento. Para el primer caso, se trata de un proceso del cual se incorpora conocimiento nuevo a una organización por medio de mecanismos de aprendizaje permanentes, en tanto que la gestión de conocimiento se justifica y fundamenta en asegurar que los productos de conocimiento generados en cada etapa de la producción, sean capturados y almacenados de una determinada forma y se vuelven a utilizar en un momento posterior (Peluffo y Catalán, 2002)

La finalidad de la gestión del conocimiento es crear y mejorar las ventajas competitivas y la innovación organizacional a través de la generación de nuevo conocimiento a partir del existente. Busca también difundir el conocimiento para ser utilizado por los integrantes de la organización, buscando que se vea reflejado el incremento de la productividad, generando valor a los clientes.

Para Dalkir (2010) las cuatro principales razones por las cuales las organizaciones deben gestionar su conocimiento son:

1. La globalización de los negocios. Las organizaciones de hoy son más globales y multiculturales por naturaleza (plurilingües, ubicadas en muchos sitios del mundo).
2. Organizaciones más eficientes. Las organizaciones están haciendo más y lo hacen más rápido, pero también se trabaja con mayor inteligencia pues así lo requieren los trabajadores de conocimiento.
3. Amnesia Corporativa: Debido a la alta movilidad de la fuerza de trabajo se crean problemas de continuidad del conocimiento en las organizaciones. Los trabajadores ya no esperan pasar toda la vida en una organización como en el pasado.

4. Debido a los avances tecnológicos hay mayor conectividad entre las personas por lo que se han cambiado las expectativas y se espera que esté “online” todo el tiempo y, por tanto, se espera que el tiempo de respuesta se de en minutos, no en días o semanas.

Hoy en día en un mundo laboral altamente cambiante debido a la incursión de nuevas tecnologías y con mucho menos tiempo para pensar, donde además las personas no aspiran a pasar mucho tiempo dentro de una organización, es necesario contar con estrategias y políticas tendientes a mantener y actualizar su “know how” para que genere valor, se incremente la productividad y se mejore su innovación.

5.4. Procesos o Ciclos de Gestión de Conocimiento

La gestión de conocimiento se desarrolla a través de algunas fases que intervienen en un ciclo de gestión de conocimiento, que incluye la captura, creación, codificación, intercambio, acceso, utilización y reutilización. Los principales enfoques de estos procesos son desarrollados por Meyer y Zack (1996), Bukowitz y Williams (1999), McElroy (2003) y Wiig (1993).

Las organizaciones que quieran lograr que el conocimiento se convierta en una ventaja estratégica, deben gestionarlo de manera eficaz y para ello deben acudir a procesos que les permitan transformar el conocimiento individual en un activo estratégico y valioso que genere valor agregado para la empresa.

Uno de los principales procesos de gestión de conocimiento es la Identificación que permite la localización del conocimiento y sus fuentes al interior de la organización; este conocimiento luego es traducido en forma explícita, entendiéndose ésta como la codificación con el fin de asegurar una rápida difusión.

Una vez este conocimiento es codificado pasa a ser parte del “Know How” de la organización y es necesario almacenarlo para que se incorpore a la memoria de la organización.

Entre los diferentes autores (Meyer y Zack (1996), Bukowitz y Williams (1999), McElroy (2003) y Wiig (1993)) no existe un consenso en cuanto a los procesos que intervienen en el ciclo de gestión de conocimiento. A continuación se describen los ciclos de cada autor.

5.4.1 El ciclo de Gestión de Conocimiento de Meyer y Zack

El ciclo de Gestión de Conocimiento de Meyer y Zack se deriva de su trabajo en el diseño y desarrollo de productos de información. Según estos autores el ciclo se compone de cinco procesos que se muestran a continuación:

1. La Adquisición de datos e información son obtenidas de diversas fuentes y deben mantener su alcance, amplitud, profundidad, credibilidad, precisión oportunidad, pertinencia y deben ser de calidad para que los productos que se deriven de ellos sean también de alta calidad.
2. Refinamiento: es la principal fuente de valor agregado y puede ser física o lógica. Se refiere a la acción de seleccionar el contenido y estandarizar las mejores prácticas y lecciones aprendidas. En esta etapa se crea y agrega valor al crear conocimientos más fáciles de utilizar para el desarrollo de nuevos conocimientos y de almacenar los contenidos de forma más flexible para su uso futuro.
3. Almacenamiento y Recuperación: el almacenamiento puede ser físico (carpeta, archivo, documentos) o digital (bases de datos, medios magnéticos, software).
4. Distribución: esta etapa describe cómo el producto se entrega al usuario final (por ejemplo faxes, correos electrónicos) y abarca no solo el medio, sino también la frecuencia, la forma, el lenguaje.

5. **Presentación o Uso:** esta es la última etapa del ciclo de Gestión de Conocimiento de Zack y Meyer. Esta etapa evalúa las anteriores fases en la medida en que la información utilizada sea capaz de generar valor agregado, de no ser así el ciclo ha fallado en agregar valor a la organización.

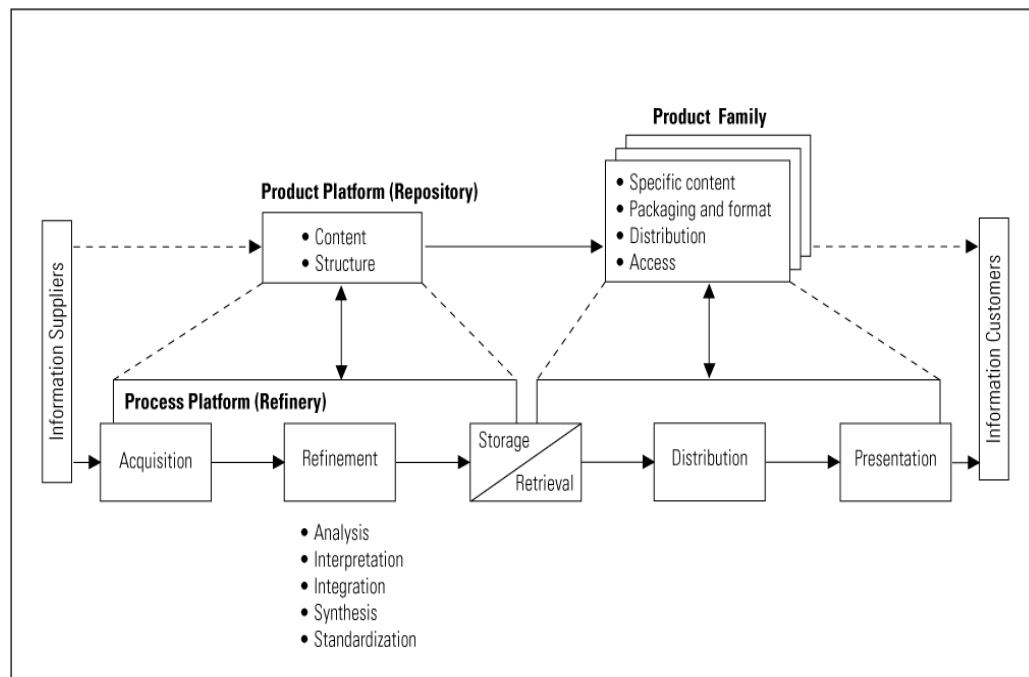


Figura 2 . La arquitectura de la información de productos

Fuente: Meyer y Zack (1996)

El ciclo de gestión de conocimiento de Zack y Meyer se enfoca principalmente en el contenido y la estructura de los datos e información que se almacenan en un repositorio para que posteriormente sea recuperado y que constituya la base para que los productos de información resultantes agreguen valor a la organización. Dicho ciclo de gestión contiene la idea de que hay que renovar continuamente el repositorio para evitar la obsolescencia de los conocimientos. Las etapas del ciclo no necesariamente deben ser secuenciales, pues puede existir retroalimentación entre ellas.

5.4.2. El ciclo de Gestión de Conocimiento de Bukowitz y Williams

En su obra *The Knowledge Management Fieldbook* (1999), las autoras Wendi Bukowitz y Ruth Williams describen un marco conceptual del proceso de gestión del conocimiento que describe la manera como las organizaciones generan, mantienen y despliegan una acción estratégica para crear valor.

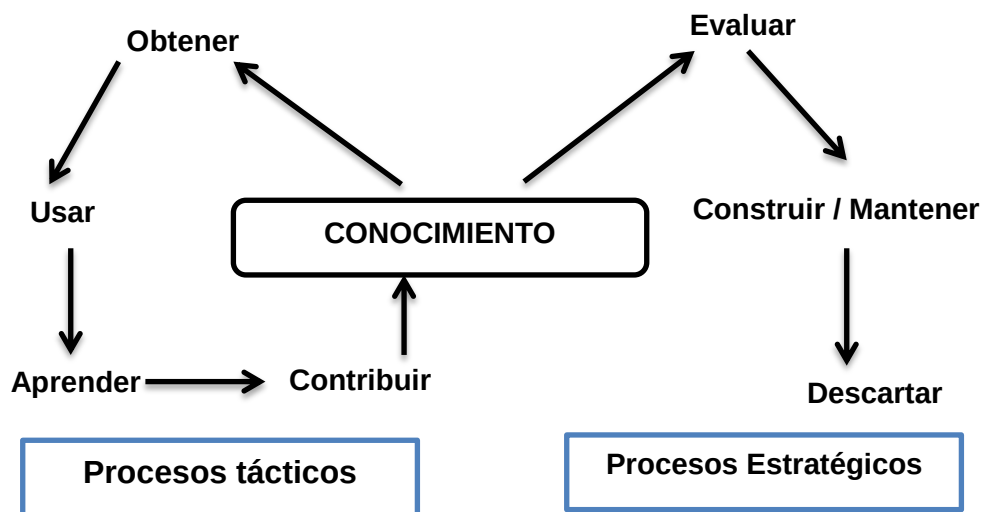


Figura 3 . Ciclo de gestión de Conocimiento de Bukowitz y Williams

Fuente: Dalkir (2005)

Los procesos tácticos (obtener, usar, aprender, contribuir) son los provocados por las oportunidades o demandas impulsadas por el mercado, y por lo general resultan del uso diario de los conocimientos en las rutinas de los trabajadores para responder a éstas.

Los procesos estratégicos (evaluar, construir/mantener y descartar) son de más largo plazo y se desencadenan por los cambios en el entorno.

Bukowitz y Williams son las primeras autoras en introducir la noción de una secuencia cíclica en los diferentes procesos de gestión del conocimiento.

El primer proceso, **obtener**, consiste en la búsqueda de información necesaria con el fin de tomar decisiones, resolver problemas o innovar. El mundo de hoy se encuentra sobrecargado de información y en este contexto el reto es identificar el conocimiento de valor y luego gestionarlo con eficiencia y eficacia; para tal fin las tecnologías de la información juegan un papel muy importante. Sin embargo es importante hacer una diferenciación entre la gestión de la información de la gestión del conocimiento, puesto que no se trata solamente de obtener información explícita como un documento físico o electrónico, sino también que se hace referencia al conocimiento tácito, por ejemplo, cuando se puede tener acceso al conocimiento de expertos que son aquellas personas donde reside la mayor parte de conocimientos valiosos para la organización.

Utilizar es la siguiente etapa que trata de cómo combinar información en nuevas formas para fomentar la innovación dentro de la organización. La utilización del conocimiento está enfocada de forma individual y en grupos. En esta fase el conocimiento es recuperado para convertirse en la clave para aplicarlo a situaciones específicas.

El proceso de **aprender** es una de las aportaciones importantes de Bukowitz y Williams, en el cual los individuos aprenden a partir de sus experiencias y las organizaciones crean memoria organizacional, la cual permite convertir los éxitos en mejores prácticas y los fracasos en lecciones aprendidas. En las organizaciones el aprendizaje es fundamental porque representa la transición entre la aplicación de las ideas y la generación de nuevos conocimientos.

El proceso de **contribución** de la gestión del conocimiento se ocupa de conseguir empleados para registrar lo que han aprendido a partir de conocimientos existentes en la organización, solo así el conocimiento individual puede hacerse visible y hacerse disponible para toda la organización.

Un ejemplo de los conocimientos que debe alentarse por parte de la gerencia es que los empleados compartan la información; se refiere a comunicar las mejores prácticas y a las

lecciones aprendidas para que otros no comentan los mismos errores, promoviendo de esta manera el intercambio de conocimientos.

El proceso de evaluación requiere que la organización defina cuál es su conocimiento esencial y desarrollar métricas, de tal manera que pueda evaluar cómo ha sido su crecimiento del capital intelectual y determine cuál ha sido su impacto al interior de la misma.

El proceso de construir y mantener asegura que el capital intelectual de la organización mantendrá a la organización viable y competitiva. Deben asignarse recursos para el crecimiento y mantenimiento del conocimiento; además debe canalizarse de tal manera que se permita crear nuevos conocimientos y reforzar los conocimientos existentes.

En el nivel táctico, la incapacidad para localizar y aplicar el conocimiento para satisfacer una necesidad existente, resulta en una oportunidad perdida. A nivel estratégico es un golpe mucho más grave que genera pérdida de competitividad y pone en entredicho la viabilidad organizacional.

El paso final del ciclo de Bukowitz y Williams es **descartar** y hace referencia al principio de que lo que no construye valor debe ser desechado o descartado; bajo este principio la organización no debe mantener activos (ni físicos, ni intelectuales) que no le generen valor. De hecho, algunos conocimientos pueden ser más valiosos si se transfieren a otras organizaciones. Este proceso evidencia que al interior de las organizaciones deben examinarse permanentemente los conocimientos y decidir cuáles serán los necesarios para que la organización mantenga su ventaja competitiva y su viabilidad, y así no incurrir en costos de mantenimiento de conocimientos innecesarios.

5.4.3. El Ciclo de Gestión de Conocimiento de McElroy y Firestone

McElroy y Firestone desarrollan lo que ellos denominan el ciclo de vida del conocimiento que consiste en los procesos de producción, integración y evaluación del conocimiento.

Estos autores hacen referencia a que en la organización el conocimiento se lleva a cabo subjetivamente en la mente de las personas y grupos y de forma objetiva en formas explícitas.

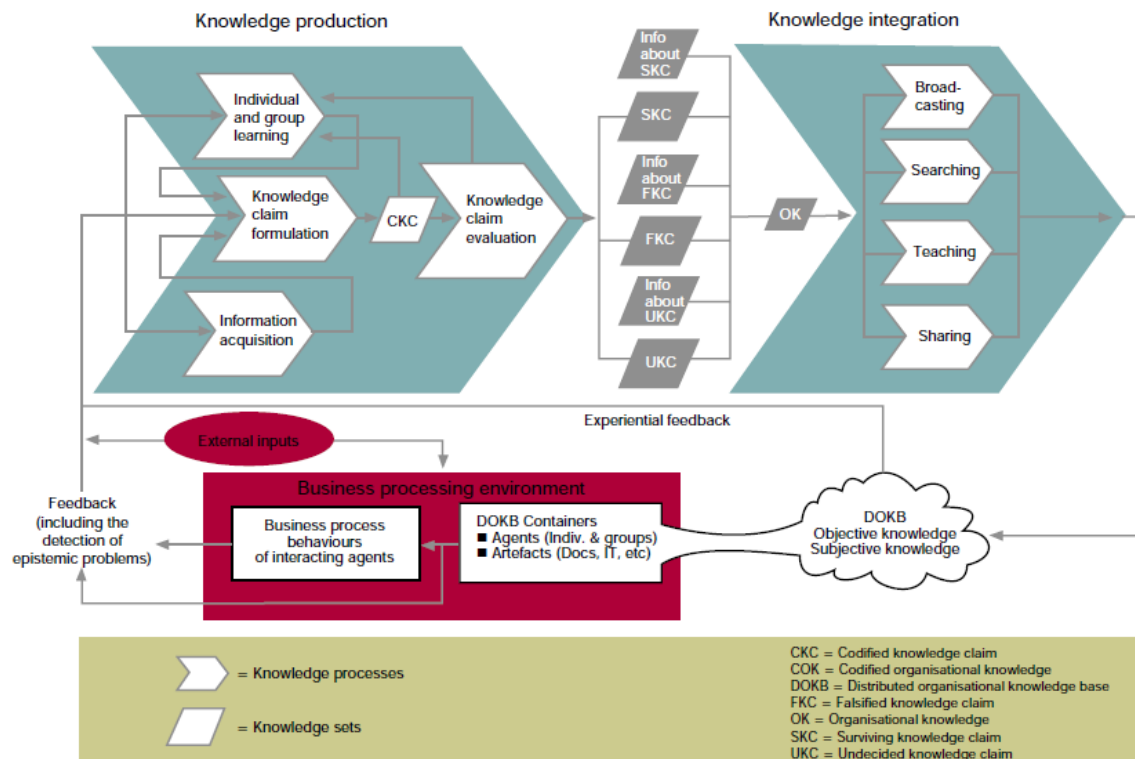


Figura 4 . Ciclo de gestión de conocimiento de McElroy y Firestone

Fuente: Dalkir (2005)

El ciclo de vida del conocimiento trae los siguientes conceptos:

El ciclo inicia con la identificación de un problema o una deficiencia que se identifica y entiende que necesita tomar acciones encaminadas a obtener el entendimiento o la información necesaria que le permita satisfacer su necesidad. Es aquí cuando el individuo requiere involucrarse ya sea en la producción o en el intercambio de conocimiento.

Como parte de la necesidad que tienen las personas de suplir una falencia de conocimiento, a menudo se forman grupos para intercambiar conocimiento y formular preguntas o

requerimientos. De esa actividad se genera muchas ideas que puede llevar a las personas a pensar en algo que no había tenido en cuenta.

Las necesidades de conocimiento expresadas por individuos y grupos deben ser llevadas a diferentes niveles en la organización, de manera que puedan ser evaluadas y así identificar qué tipo de conocimiento se requiere y cómo debe ser difundido, involucrando a las personas apropiadas.

El conocimiento organizacional no sólo existe en lo que se ha logrado documentar en archivos físicos, documentos electrónicos, bases de datos, videos, etc. La experiencia y habilidades individuales de los funcionarios que conforman la empresa, no es fácil de recopilar y transferir de forma completa y correcta. Debido a la existencia de estas dos formas de conocimiento, el autor considera que se puede hablar de la existencia de una gran base de datos de conocimiento distribuida.

El ciclo de vida del conocimiento inicia con la identificación de la necesidad de conocimiento en el contexto de los procesos de negocio y termina con la identificación de las acciones que deben ser llevadas a cabo para obtenerlo.

5.4.4. Ciclo de Gestión de Conocimiento de Wiig.

El ciclo de Gestión de Conocimiento propuesto por Wiig muestra cómo el mismo es creado y usado por las personas en las organizaciones, el ciclo propuesto consta de cuatro pasos como se muestra en figura 5.

Wiig se centra en las tres condiciones necesarias que deben estar presentes en una organización que quiera ser exitosa: En primer lugar, debe tener productos, servicios y clientes, en segundo lugar debe tener recursos (personas, capital e instalaciones), y finalmente debe contar con la habilidad para actuar. Este tercer punto es enfatizado en el ciclo de conocimiento de Wiig.

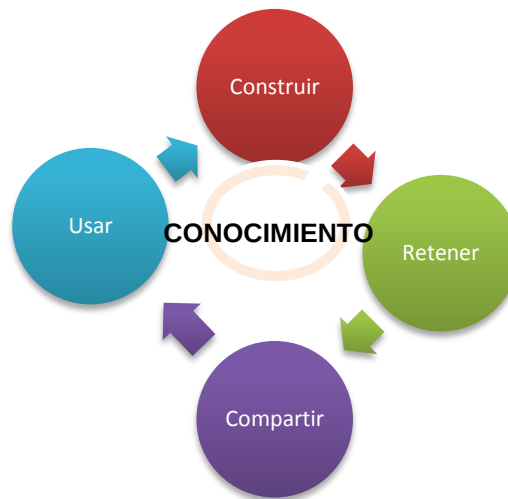


Figura 5. Ciclo de gestión de conocimiento de Wiig

Fuente: elaboración propia

El conocimiento es la principal fuerza que determina y conduce la habilidad para actuar inteligentemente. Con conocimiento mejorado se sabrá que hacer y cómo hacerlo mejor. (Dalkir, 2005). Según Wiig (2009) el propósito principal de la gestión de conocimiento es que la empresa actúe inteligentemente facilitando la acumulación, creación, despliegue y el uso del conocimiento de calidad. Para el autor, trabajar inteligentemente significa que se enfoque las actividades con gran experticia es decir, adquirir conocimientos relevantes de tan alta calidad como sea posible y aplicarlos mejor de diferentes maneras.

El ciclo de Wiig muestra cómo el conocimiento es creado y usado tanto individual como organizacionalmente. Este ciclo consta de cuatro pasos.

1. Construcción del conocimiento.
- 2- Retener el conocimiento.
- 3- Compartir el conocimiento.
- 4- Usar el conocimiento.

El ciclo aborda una amplia gama de aprendizaje proveniente de diversas fuentes: experiencia personal, educación formal o entrenamiento, compañeros e inteligencia de

todas las fuentes. Se puede entonces retener el conocimiento, bien sea dentro de cada individuo (intangible) o de formas tangibles como libros o bases de datos. El conocimiento puede ser compartido y usado en una variedad de maneras dependiendo del contexto y del propósito. El ciclo de Wiig se centra en identificar y relacionar las funciones y actividades que se involucran en los productos y servicios de los trabajadores.

La **construcción de conocimiento** consiste en cinco actividades principales:

1. Obtener el conocimiento.
2. Analizar conocimiento.
3. Reconstruir / sintetizar conocimiento.
4. Codificar y modelar el conocimiento.
5. Organizar el conocimiento.

La obtención del conocimiento se puede dar a través de la investigación y desarrollo, las innovaciones de las personas para mejorar lo que hacen a diario, con la experimentación, el razonamiento y la contratación de personal nuevo. El conocimiento también se puede obtener externamente mediante la consulta con expertos o a través de la transferencia de personal de diferentes empresas y, finalmente, el conocimiento puede obtenerse de la observación del mundo real.

Analizar el conocimiento se refiere a filtrar el conocimiento relevante para la organización. La síntesis y reconstrucción del conocimiento se refiere a un procesamiento adicional de la información (una selección más exhaustiva) para explicar las observaciones, establecer conformidad entre conocimiento nuevo y el ya existente y la actualización del conocimiento previo, logrando codificarlo mediante la obtención de principios, modelos mentales, manuales y, por último, lograr que el conocimiento se organice para luego utilizarlo.

La **Retención** se da cuando el conocimiento se almacena en repositorios o bases de conocimiento que pueden estar embebidas en las rutinas y procedimientos o pueden ser estructurados en documentos, regulaciones o manuales. La propiedad intelectual es un ejemplo de esta retención lograda mediante patentes, documentos técnicos e incluso el conocimiento tácito existente en la mente de los trabajadores.

Compartir involucra integrar el conocimiento a nivel de equipos de trabajo, departamentos y hacerlo disponible para todos en la organización, de modo que sea utilizado de tal manera que genere valor.

El **uso o aplicación** del conocimiento para la toma de decisiones y la resolución de problemas, es donde el conocimiento adquiere su valor estratégico y genera verdadera ventaja competitiva.

Aunque el ciclo de conocimiento de Wiig contiene estas etapas, no significa que vayan en un orden secuencial, sino que pueden desarrollarse, incluso en forma paralela, significando así que estas fases involucradas en el ciclo están en permanente desarrollo.

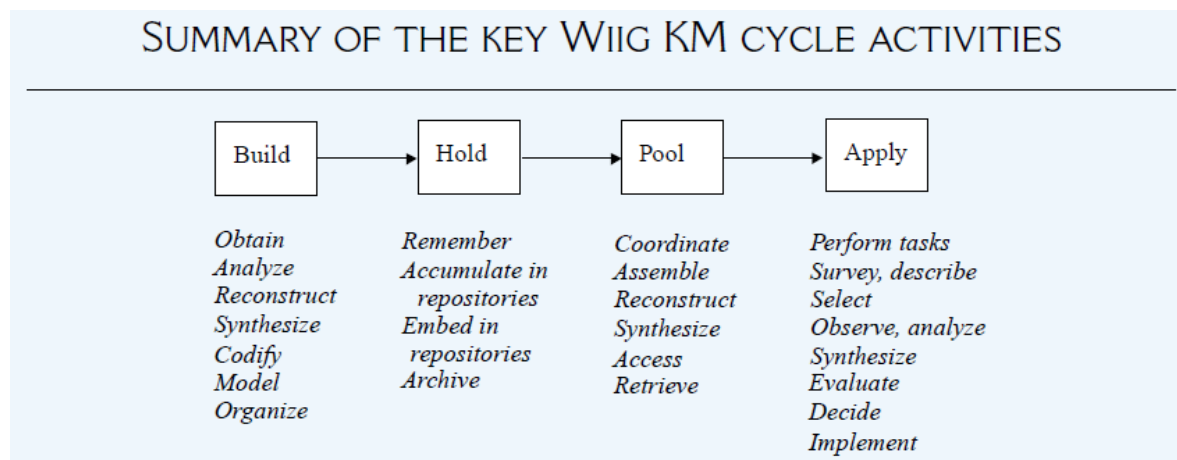


Figura 6. Resumen ciclo de Wiig

Fuente: Dalkir (2005)

5.4.5. Ciclo Integrado de Gestión de Conocimiento

De los ciclos de gestión de conocimiento estudiados, Dalkir (2005) propone un ciclo integrado de gestión de conocimiento que consta de tres fases:

1. Captura y/o Creación de Conocimiento
2. Compartir y difundir el Conocimiento
3. Adquisición y Aplicación del Conocimiento

La fase de captura y/o creación es donde el conocimiento es identificado y localizado y esto puede ocurrir al interior o fuera de la misma. Posteriormente este conocimiento debe ser plasmado en documentos de forma explícita, algo que por su complejidad solo puede hacerse parcialmente y esta codificación es lo que facilita luego que el conocimiento sea difundido o compartido, lo que puede ocurrir a nivel de personas o también puesto en un repositorio de conocimiento para que sea recuperado posteriormente, constituyendo así la memoria organizacional.

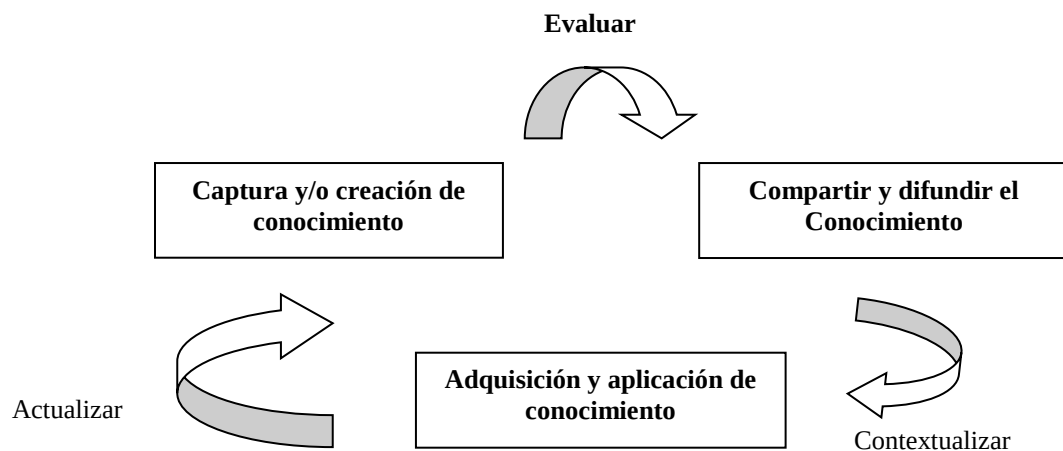


Figura 7. Ciclo integrado de gestión de conocimiento
Fuente: Dalkir (2005)

El ciclo de gestión de conocimiento integrado se resume en la tabla 3.

Tabla 3. Ciclo integrado de gestión de conocimiento

Wiig (1993)	McElroy (1999)	Bukowitz y Williams (2003)	Meyer y Zack (1996)	Ciclo de Gc Integrado
Creación	Aprendizaje individual y grupal	Obtener	Adquisición	Crear/Capturar
Sourcing	Validación de conocimiento	Usar	Refinación	Crear/Capturar
Compilación	Adquisición de información	Aprender	Almacenamiento/ Recuperación	Crear/Capturar
Transformación	Integración de conocimiento	Contribuir	Distribución	Crear/Capturar y contextualizar
Diseminación	Integración de conocimiento	Evaluar	Presentación	Compartir, diseminar y determinar
Aplicación		Mantener		Adquirir y aplicar
Realización de valor		Despojar		Actualizar

Fuente: Dalkir (2005)

5.5 Modelos de gestión de conocimiento

Desde un punto de vista práctico, la gestión del conocimiento requiere del marco de principios organizativos que ayuda a clasificar las actividades y funciones necesarias, para poder gestionar realmente el conocimiento; este marco general es un modelo de gestión de conocimiento. La implementación de un modelo de gestión de conocimiento debe considerar la cultura de la organización, entendida ésta como un conjunto compuesto por valores, espíritu innovador y filosofía organizativa. (Trillo Holgado & Sánchez Cañizares, 2006).

Entre los modelos de gestión del conocimiento se tienen:

5.5.1. Modelo Wiig para construir y usar el conocimiento (modelo de los tres pilares)

Para Karl Wiig (1993) existen tres etapas o pilares en las que permiten crear, manifestar, utilizar y transmitir su conocimiento que se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Modelo de gestión de conocimiento de los tres pilares de Wiig

Pilares	Actividades
I. Exploración del Conocimiento	Estudio y clasificación de conocimiento
	Análisis del conocimiento para su obtención, codificación y organización
	Obtención, codificación y organización del conocimiento
II. Evaluación del Conocimiento	Valoración y Evaluación del conocimiento
	Valorar y evaluar las actividades del conocimiento
III. Gestión del Conocimiento	Manejo, utilización y control del conocimiento
	Afianzamiento, Distribución y Automatización del Conocimiento

Fuente: Paniagua (2007)

El autor presenta la idea de evolución del conocimiento y propone gestionar el conocimiento mediante las actividades descritas como sus pilares. Se destaca en su modelo de gestión que el conocimiento para ser útil y válido debe ser organizado por medio de un tipo de red semántica que es conectada, congruente y completa, más allá de tener perspectiva y propósito.

El conocimiento organizado dentro de una red semántica se accede y obtiene con vías de entrada múltiple que se asignan a las diferentes actividades de conocimiento para ser completada. Algunas dimensiones para tener en cuenta del modelo de Wiig incluyen: 1) integridad; 2) Conexión; 3) Congruencia y 4) Perspectiva y propósito.

La primera dimensión de la red semántica del modelo de gestión es la integridad, destacada por el autor porque es importante saber si todo el conocimiento existente de la organización está disponible de forma integral y completa.

El autor afirma que las fuentes de conocimiento pueden ser tanto la mente humana como el banco de conocimiento de la organización. Para utilizar el conocimiento existente es necesario que primero sea identificado.

Wiig (1993) enfoca su modelo de gestión de conocimiento con el siguiente principio: para que el conocimiento sea útil y valioso debe organizarse. La organización del conocimiento se debe hacer de manera diferente dependiendo de los usos del conocimiento.

5.5.2 Modelo del espiral de conocimiento de Nonaka y Takeuchi.

Nonaka y Takeuchi (1995) definen conocimiento como una creencia verdadera justificada. La justificación incluye determinar si los conceptos creados son de verdad válidos para la organización y para la sociedad. En consecuencia, la capacidad de una organización en generar nuevo conocimiento consiste en crearlos, difundirlo e incorporarlo en la organización a los productos, servicios y sistemas.

Los objetivos de Nonaka y Takeuchi en su obra fueron: 1) construir una nueva teoría de creación de conocimiento organizacional; 2) ofrecer una nueva explicación de los motivos por los cuales determinadas empresas japonesas tienen éxito en la innovación continua y 3) desarrollar un modelo universal de gerencia que reúna las prácticas gerenciales en Japón y en Occidente.

5.5.2.1. Conversión del Conocimiento

Para Nonaka y Takeuchi existen cuatro modelos de conversión del conocimiento como se ilustra en la siguiente figura:



Figura 8. Modelo SECI

Fuente: Nonaka y Takeuchi. 1995

1. Socialización: De conocimiento tácito a conocimiento tácito. Consiste en el intercambio de conocimiento a través de interacción social. La socialización es la forma más fácil de intercambiar conocimientos, ya que es lo que el ser humano hace instintivamente cuando se reúne con otros.
2. Externalización: De conocimiento tácito a conocimiento explícito. Es la forma de hacer visible el conocimiento tácito. El conocimiento tácito se vuelve explícito tomando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Los individuos son capaces de articular el conocimiento y saben qué hacer con él, para ello el conocimiento tácito puede llevarse a un escrito, grabado en video o audio, o hacerse tangible de cualquier forma.
3. Combinación: De conocimiento explícito a conocimiento explícito. La combinación se produce cuando los conceptos son clasificados y sistematizados con el fin de lograr un entrenamiento a través de manuales y tutoriales.

4. **Internalización:** De conocimiento explícito a Conocimiento tácito. Ocurre a través de la incorporación de la conducta recién adquirida y los modelos mentales recién comprendidos. Una vez interiorizado el nuevo conocimiento, es utilizado por los empleados para ampliarlo, reconducirlo y replantearlo dentro de sus propios conocimientos. Se entiende y aprende a incorporar los nuevos conocimientos que les permite hacer su trabajo de forma diferente.

5.5.2.2. La Espiral de Conocimiento

La espiral de conocimiento trata de simbolizar el paso del conocimiento tácito individual al conocimiento explícito interorganizacional, a través de los factores de conversión del conocimiento, esto es, socialización, exteriorización, combinación e interiorización. La espiral de conocimiento es una actividad continua de intercambio y conversión en los individuos, las comunidades y la organización misma.

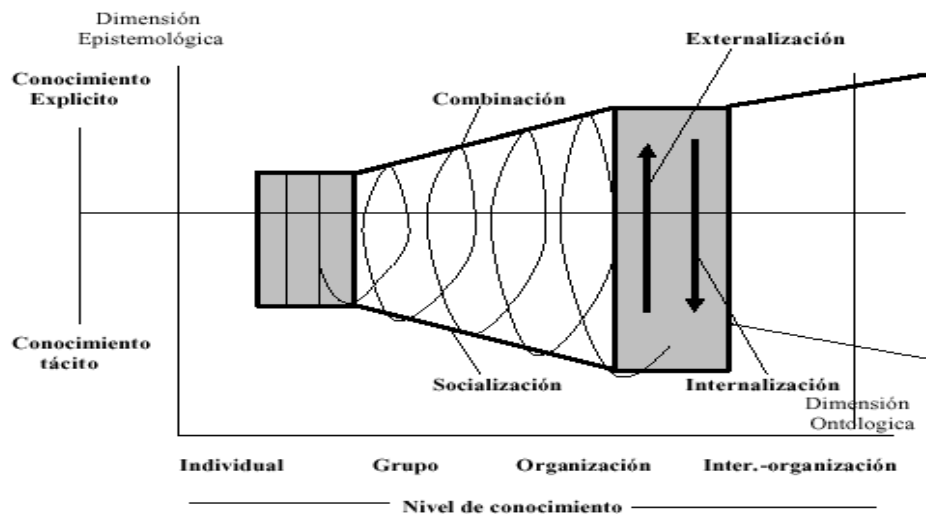


Figura 9. Espiral del conocimiento

Fuente: Nonaka; Takeuchi (1995)

La creación de conocimiento no es un proceso secuencial, más bien depende de una interacción continua y dinámica entre el conocimiento tácito y explícito, pasando por cada una de las formas de conversión del conocimiento.

El conocimiento se comparte y usa a través de la espiral de conocimiento que inicia en un nivel individual y se mueve hacia las comunidades que interactúan... así cruza las fronteras de las secciones, divisiones, departamentos de una organización que debe buscar promover un contexto que promueva y facilite el proceso de conversión de conocimiento.

El modelo de conocimiento de Nonaka y Takeuchi es actualmente aplicado en variedad de entornos y su mayor fortaleza es su sencillez, tanto en términos de entendimiento de los principios básicos como para interiorizar y aplicar el modelo de forma rápida. La deficiencia del modelo es que no parece ser suficiente para explicar todas las etapas implicadas en la gestión del conocimiento.

5.5.3 Modelo de gestión de conocimiento de Davenport y Prusak

Davenport y Prusak (1998) desarrollan su modelo a partir de experiencias de consultoría en diversas empresas americanas y enfatizan que la única ventaja sustentable que una empresa tiene, es lo que sabe colectivamente, la eficiencia como usa lo que sabe y la facilidad con la que adquiere y utiliza nuevos conocimientos.

Davenport y Prusak (1998), indican que los componentes centrales del conocimiento son: la experiencia, la verdad práctica, la complejidad, los valores éticos, las creencias, las reglas empíricas (heurística), el criterio y la intuición, los cuales procederemos a explicar a continuación:

Experiencia: Desarrollo del conocimiento a través del tiempo e incluye tanto lo que absorbemos de libros, cursos y asesores como también del aprendizaje informal. Brinda una

perspectiva histórica a partir de la cual se pueden considerar y entender nuevas situaciones y acontecimientos.

Verdad práctica: La experiencia cambia las ideas sobre lo que debería suceder con relación a lo que realmente acontece. El conocimiento tiene una verdad práctica, elemento que describe las situaciones vividas de cerca, más que desde la teoría o la generalización.

Complejidad: La importancia de la experiencia y la verdad práctica es una indicación de la capacidad del conocimiento para tratar la complejidad. El conocimiento no es una estructura rígida que excluye lo que no encaja; es también la conciencia de lo que no se sabe.

Criterio: A diferencia de los datos y las informaciones, el conocimiento implica criterio, por lo tanto, no se pueden evaluar nuevas situaciones e informaciones a la luz de lo que ya se conoce, sino que se debe evaluar y refinar las respuestas a las nuevas situaciones e informaciones.

Reglas empíricas e intuición: Las reglas empíricas consisten en guías flexibles para la acción que se desarrollan por medio del método de prueba y error, por la larga experiencia y observación. Por su parte, las reglas empíricas (conocidas como heurística) son atajos para soluciones a problemas nuevos que se asemejan a otros resueltos previamente por trabajadores expertos.

Valores y creencias: Las organizaciones están integradas por personas que tienen un efecto poderoso en el conocimiento organizacional y ejercen influencia en sus pensamientos y acciones. Se van conformando historias que también expresan valores y creencias organizacionales. (Ponjuan, 2006)

Davenport y Prusak (1999, p.1-11) cita ocho principios para la gestión del conocimiento que son:

1. El conocimiento es originado y reside en la mente de las personas.
2. Se requiere confianza para compartir el conocimiento.

3. Las tecnologías de la información son facilitadores.
4. Se requieren estímulos y recompensas para compartir el conocimiento.
5. El soporte de la dirección de recursos es un factor esencial.
6. Las iniciativas ligadas al conocimiento deben comenzar con un programa piloto.
7. Las mediciones cualitativas y cuantitativas son necesarias para evaluar la iniciativa.
8. El conocimiento es creativo y debe ser estimulado para desarrollarse de formas inesperadas.

Las organizaciones generan, codifican, coordinan y transfieren el conocimiento entre y para sus miembros. Sin el conocimiento no existe la organización. En la medida que las organizaciones interactúan con su medio ambiente absorben información, transformándolo en conocimiento con sus experiencias, valores y reglas (Davenport y Prusak, 1999, p.1-11).

Para Davenport y Prusak (1999) la labor de transferencia de conocimiento en las organizaciones se resume en descubrir maneras eficaces de permitir que las personas conversen y discutan. Añaden que cuando tenemos que transferir conocimiento, en todo caso, el método utilizado debe ser siempre compatible con la cultura organizacional.

Algunas sugerencias para la transferencia de conocimiento de Davenport y Prusak, (1998) son las siguientes:

- Máquinas de café, enfriadores de agua o la cafetería para llevar a cabo conversaciones que son oportunidades para encuentros con el fin de generar nuevas ideas o resolver problemas. Las conversaciones productivas son una forma de trabajo muy importante y pueden generar valor a la empresa.
- Se pueden organizar foros que hagan que la gente permanezca reunida para considerar temáticas de interés mutuo.

No se debe perder de vista que existen situaciones que hacen que la transferencia de conocimiento no fluya, generándose obstáculos que pueden ser culturales, intolerancia, falta de colaboración, entre muchos otros.

En el siguiente cuadro se pueden observar los inhibidores y sus posibles soluciones.

Tabla 5. Inhibidores y soluciones de la Gestión del Conocimiento

Inhibidor	Soluciones Posibles
Falta de Confianza	Desarrollar relaciones y confianza mediante reuniones personales
Distintas culturas, vocabularios, marcos de referencia	Crear un interés común mediante formación de diálogo, publicaciones, trabajo en equipo, rotación laboral.
Falta de tiempo y lugares de reunión; escasa noción de trabajo productivo	Establecer horarios y lugares para la transferencia de conocimiento: ferias, salas de descanso, informes de conferencias.
Los poseedores de conocimiento obtienen reconocimiento y recompensas.	Evaluar desempeño y proporcionar incentivos basados en la actitud de compartir
Falta de capacidad de absorción de los receptores	Educar a los empleados para la flexibilidad; proporcionar tiempo para el aprendizaje; contratar para promover transparencia de ideas
La creencia de que el conocimiento es una prerrogativa de grupos denominados; el síntoma del “no fue inventado aquí”.	Promover un método de conocimiento sin jerarquías; la calidad de las ideas es más importante que el cargo de quien genera la fuente
Intolerancia con los errores o la necesidad de obtener ayuda	Aceptar y premiar los errores creativos y la colaboración; no se pierde prestigio debido a no saberlo todo.
Fuente: Carrión (2006, p. 322)	

Según Carrión (2006), algunas barreras adicionales a la transferencia de conocimientos podrían ser:

Relacionadas con la estructura organizativa y el sistema de objetivos

- Fuerte competitividad entre unidades de negocio o departamentos.
- Solapamientos organizativos entre unidades de negocio.

- Lo que importa es únicamente la producción.
- Fidelidad a la unidad de negocio / departamento y no a la empresa.
- Imposibilidad de rotación interna.
- Falta de claridad a la hora de comunicar la estrategia.

Relacionadas con los mecanismos transversales.

- Desconocimiento del negocio de otras unidades.
- Inexistencia de mecanismos de comunicación interna.
- Intranet inexistente o incompleta.
- Desconocimiento de los expertos en cada área de conocimiento.
- Falta de homogeneidad en la gestión interna entre unidades de negocio/departamentos.

Relacionadas con la coherencia interna:

- Existencia de varias culturas organizacionales.
- Falta de interés en la integración cultural.

Relacionadas con los grupos – Los equipos de trabajo:

- Ambiente de trabajo desmotivante.
- Estilo de dirección autoritario.
- Procesos de trabajo inadecuados.
- Ausencia de reconocimiento.

Relacionadas con las personas:

- Miedo a la pérdida de poder personal.
- Falta de motivación.
- Autocomplacencia.

Cuando se requieren implantar iniciativas de gestión de conocimiento se debe tener presente todas las barreras, sin embargo la mayor barrera es el miedo (Carrion, 2007).

5.5.4 Modelo de gestión de conocimiento de los cuatro pilares

Stantosky propone un sistema de gestión de conocimiento enfocados en cuatro pilares: Liderazgo, Organización, Aprendizaje y Tecnología.

El pilar de liderazgo se refiere al proceso relativo al ambiente externo, al proceso estratégico y al proceso global de la organización. Se involucran los valores, objetivos, requisitos de conocimiento, fuentes del conocimiento, priorización y asignación de recursos de conocimiento. Este pilar enfatiza la necesidad de los principios y técnicas gerenciales integradas basadas principalmente en pensamiento y enfoques sistémicos.

El propósito de este pilar es que desarrolla negocios y estrategias operacionales para sobrevivir y posicionar a la organización para el logro de sus objetivos en un mundo tan dinámico. Dada la misión se eligen las estrategias que determinan la visión y dichas estrategias deben alinear la gestión del conocimiento con las tácticas del negocio para impulsar el valor de la gestión de conocimiento en la empresa.

El liderazgo establece e implementa la estrategia que alimenta la cultura y la estrategia. Debido a que el líder interactúa con el medio ambiente buscando posicionarse para el éxito, los sistemas de gestión de conocimiento requieren líderes que sean fuertes defensores del plan estratégico y se dediquen a cumplir y superar los objetivos trazados por la organización.

El pilar de la organización se refiere a los aspectos operativos de los activos del conocimiento, incluyendo las funciones, procesos, estructuras formales e informales; indicadores y medidas de control y mejoras en los procesos. Los principios y técnicas de ingeniería sirven como base para este pilar pues aseguran el flujo, monitoreo y optimización de los activos de conocimiento de la organización.

El pilar del aprendizaje presenta dos aspectos: comportamiento organizacional e Ingeniería social y se concentra en principios y prácticas destinados a asegurar la máxima colaboración y el intercambio permanente entre individuos. Para ello es necesaria la identificación de todas aquellas características y atributos con la que se construya una organización que aprende.

El pilar de la tecnología se refiere a las diferentes tecnologías de la información que se destinan a apoyar y a viabilizar las actividades y estrategias de la gestión del conocimiento.

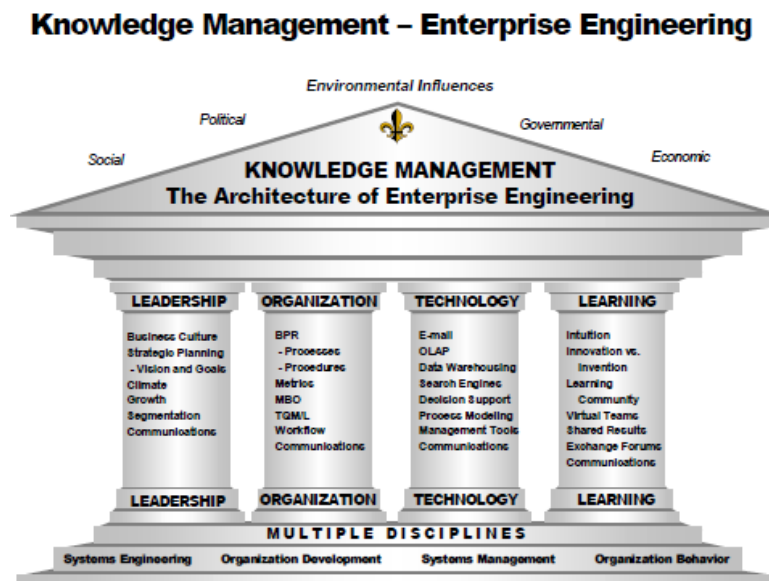


Figura 20. Modelo de los cuatro pilares

Fuente: Green, A.; Stankosky, M.; Vandergriff, L (2010)

5.5.5 Modelo de Gestión de Conocimiento KPMG (Tejedor y Aguirre)

Tejedor y Aguirre (1998) definen la gestión del conocimiento como “el conjunto de procesos, que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor”.

Los autores del modelo KPMG se apoyan principalmente en dos aspectos:

1. Factores que condicionan el aprendizaje.
2. Los resultados que se esperan del aprendizaje.

El modelo tiene como propósito mostrar los factores que condicionan el aprendizaje y cómo son las diferentes relaciones entre ellos, de tal manera que se muestre claramente que no son independientes, sino interdependientes. La siguiente gráfica muestra las interacciones de los factores y sus resultados:

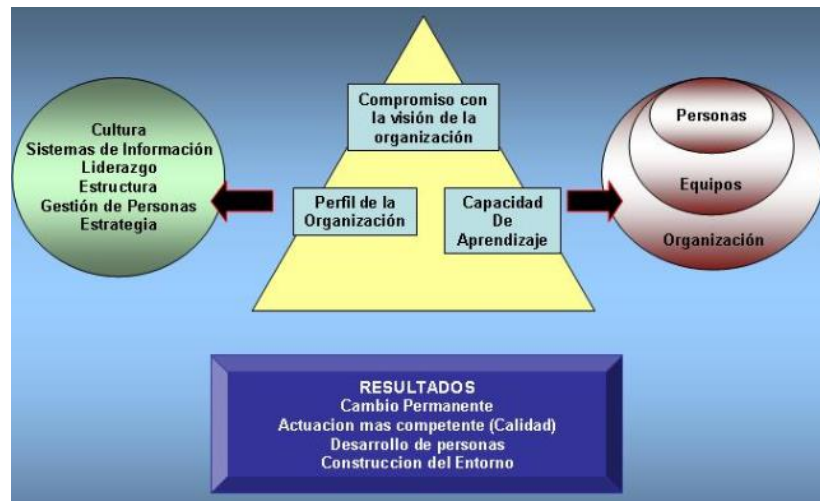


Figura 11. Modelo de gestión de conocimiento KPMG

Fuente: Tejedor y Aguirre (1998)

El modelo propuesto se centra básicamente en el aprendizaje organizacional que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor. El aprendizaje es lo que hace inteligentes a las organizaciones que les permite transformar información en conocimiento a través de la memoria institucional.

Los factores en los que se enfoca el modelo de interacción para gestionar el conocimiento y que influyen en el aprendizaje organizacional son: cultura, estilos de liderazgo, estructura, gestión de las personas, estrategia y sistemas de información y comunicación.

Para lograr el éxito en el proceso de aprendizaje organizacional se consideran los siguientes parámetros:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).
- La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro el sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa efecto a lo largo del tiempo).
- La capacidad de trabajo en equipo.
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- La generación de una memoria organizacional.
- Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

El modelo resalta los elementos culturales que afectan la gestión de conocimiento, dándoles mayor importancia que a los medios tecnológicos para lograrlo; así es mucho más importante generar un ambiente propicio, construir comunidades para el aprendizaje y desarrollar comunicación abierta.

Los resultados esperados del modelo son:

- Cambio permanente al interior de la organización.
- Mejora en la calidad de los resultados.

- Desarrollo de las capacidades de las personas.
- Mejora del entorno.

En resumen, se pueden apreciar elementos que son altamente influyentes en la gestión del conocimiento organizacional, resaltando el papel de la cultura para propiciar un ambiente óptimo para su gestión; se destaca también que es un modelo que se enfoca en los resultados esperados desde una perspectiva de aprendizaje.

5.5.6. Modelo de Gestión de Conocimiento A.P.O (Asian Productivity Organization)

La Asian Productivity Organization –APO- es una organización conformada por veinte naciones asiáticas, fundada en 1961 que promueve el desarrollo sostenible, permite el intercambio de información y tecnología y trabaja con sus asociados para lograr una mayor productividad y competitividad.

Para la APO la gestión de conocimiento es un enfoque integrado de crear, compartir y aplicar el conocimiento para mejorar la productividad, rentabilidad y el crecimiento organizacional.

Para la A.P.O la Gestión del Conocimiento es la disciplina en que las personas, los equipos y toda la organización en forma colectiva y sistemática crea, comparte y aplica los conocimientos para lograr mejor sus objetivos.

La siguiente gráfica muestra el modelo de gestión expuesto por la APO:

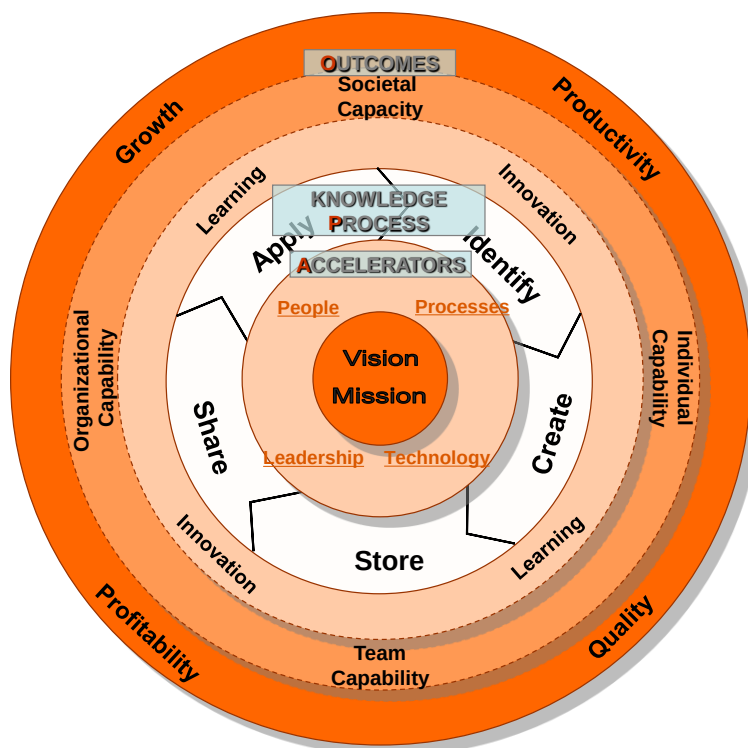


Figura 12. Modelo de gestión de conocimiento APO

Fuente: Asian Productivity Organization (2009)

El modelo consta de cuatro elementos principales:

- Visión y Misión
- Los Aceleradores
- Los procesos del Conocimiento
- Los Resultados

El punto de inicio del modelo de gestión de conocimiento de la A.P.O. es la visión y misión de la organización.

La gestión de conocimiento reúne los objetivos del negocio de la organización.

El modelo tiene tres niveles: Los aceleradores, los procesos del conocimiento y los resultados.

Los *aceleradores* ayudan a impulsar y acelerar las iniciativas de Gestión de Conocimiento en la organización, los cuatro aceleradores que se identifican son: Liderazgo, Tecnología, Personas y Procesos.

La importancia de los aceleradores en la gestión del conocimiento son:

- Dirigen la Gestión de Conocimiento al interior de la organización.
- Aseguran la alineación de las estrategias del conocimiento con la visión y misión
- Proveen soporte y recursos para la implementación del modelo.
- Aceleran los procesos de gestión de conocimiento a través de herramientas y técnicas efectivas.
- Permiten obtener herramientas para el trabajo colaborativo y en grupo.
- Proporcionan una plataforma para la retención del conocimiento organizacional.
- Las personas son usuarios y generadores de conocimiento y son los que crean y poseen el conocimiento.
- La confianza es un principio fundamental para el intercambio de conocimientos.
- Los medios tecnológicos y sociales mejoran la contribución del conocimiento en la organización.
- Unos procesos sistemáticos y eficaces contribuyen a la mejora de productividad, rentabilidad, calidad y el crecimiento en la organización.

Liderazgo: este acelerador reside en la alta dirección, es el conductor de la iniciativa de gestión de conocimiento en la organización. La dirección asegura la alineación de las estrategias de la gestión de conocimiento y proyectos con la visión y misión de la organización. Los líderes muestran compromiso con la gestión del conocimiento cuando apoyan y asignan recursos para la ejecución de los proyectos relacionados. Los líderes desarrollan e implementan políticas y estructuras para construir un entorno de trabajo que facilite y fomente la adquisición, distribución y aplicación de los conocimientos

Tecnología: La tecnología acelera el proceso de gestión de conocimiento, proporcionando diversas herramientas y técnicas eficaces, que ayudan en la creación, almacenamiento, intercambio y aplicación del conocimiento. La tecnología ayuda en la gestión de conocimiento explícito a través de diversas herramientas, tales como motores de búsqueda, medios de almacenamiento, intranets y extranets. En el caso del conocimiento tácito, la tecnología facilita la colaboración en línea y fuera de línea, lo que lleva a una mejor comunicación e intercambio a niveles tanto formales como informales. Herramientas como el trabajo en grupo y espacios de trabajo colaborativos permiten la participación, a través del tiempo y la distancia, en el proceso de creación de conocimiento. La tecnología proporciona una plataforma para la retención del conocimiento organizacional a través de bases de datos.

Personas: éstas juegan un papel importante en los procesos de gestión del conocimiento, a saber: la creación, el intercambio y la aplicación. En una organización, el personal son los usuarios, así como generadores de conocimiento, y forman un importante activo del conocimiento al actuar como un repositorio de conocimiento tácito. Las personas son parte del capital humano y crean y poseen el capital intelectual. Por ejemplo, los activos de una empresa son de valor limitado, a menos que tenga la gente que sabe qué hacer con ellos. Es el valor agregado de la gente - contexto, la experiencia y la interpretación - que transforma los datos y la información en conocimiento.

Procesos: se refieren a un flujo de acontecimientos que describen cómo funcionan las cosas en una organización. Éstos son secuencias de pasos sociales y tecnológicos que mejoran la contribución del conocimiento en la organización. Procesos sistemáticos y eficazmente diseñados pueden contribuir a mejorar la productividad, la rentabilidad, la calidad, y el crecimiento organizacional.

El éxito de los proyectos de gestión depende en gran medida de la voluntad de los empleados a compartir conocimientos. Tiene que haber un clima de confianza mutua y beneficio para fomentar el intercambio de conocimientos entre los empleados.

El modelo consta de cinco procesos de gestión de conocimiento:

1. Identificar: en este proceso se identifican los conocimientos de la organización para construir las competencias básicas que la organización necesita.
2. Crear: aborda la conversión y generación de nuevos conocimientos a través de diversas maneras, pasando de un nivel individual a un nivel de equipos y finalmente convertirse en conocimiento organizacional.
3. Almacenar. la colección y preservación del conocimiento organizacional debe hacerse de tal manera que sea de fácil recuperación para los trabajadores.
4. Compartir: el intercambio efectivo de conocimientos de forma regular y continuada fomenta el aprendizaje para lograr los objetivos del negocio. Es fundamental la confianza mutua para promover una cultura que facilite el compartir los conocimientos. En esta fase es fundamental la tecnología, pues es un facilitador para promover y mejorar la transferencia de conocimientos.
5. Aplicar /Usar: la utilización y la reutilización de los conocimientos en la organización traduce el conocimiento en acción. El conocimiento agrega valor solo cuando es usado para mejorar los productos y servicios.

El modelo contempla el elemento de los resultados como uno de sus componentes clave y se tiene las siguientes expectativas:

- Incremento de la capacidad individual.
- Mejora de las capacidades de equipos.
- Mejora de la capacidad organizacional.

- Incremento de la productividad: mejora de la calidad de productos y servicios, la rentabilidad y el crecimiento de la organización.

El modelo de Gestión de conocimiento de la Asian Productivity Organization – APO provee una fácil manera de comprender la gestión del conocimiento, resaltando los factores críticos para su implementación exitosa. El modelo busca que el conocimiento individual trascienda hacia un aprendizaje organizacional pues esta es la base para el éxito organizacional.

5.6. Diagnóstico de Gestión de Conocimiento

El diagnóstico de la gestión del conocimiento en una organización es fundamental puesto que siguiendo el principio que lo que no se mide no mejora, es necesario conocer los avances de implementación o las oportunidades que se tienen para mejorar.

La presente investigación aborda tres modelos para la medición del sistema de gestión de conocimiento: el de la firma consultora Arthur Andersen, el de la A.P.O (2007) y el desarrollado por Bukowitz y Williams (1999).

5.6.1 Herramienta de Evaluación de Gestión de Conocimiento de Arthur Andersen

El modelo evaluación de la gestión de conocimiento –KMAT fue desarrollado por la firma consultora Arthur Andersen en cooperación con la American Productivity and Quality Center. El modelo está basado en un paradigma de gestión del conocimiento organizacional donde se identifican procesos de gestión de conocimiento y algunos habilitadores de la gestión.

Los procesos de gestión de conocimiento que se identifican en el modelo son: Identificar, Crear, Almacenar, Compartir, Adaptar, Organizar y Aplicar. Estos procesos son soportados por cuatro facilitadores que son: Liderazgo, Cultura, Tecnología y Medición.

El modelo consta de una serie de preguntas para cada uno de los facilitadores de gestión del conocimiento que buscan evaluar los diferentes niveles de implementación en el que se encuentran en la organización. Después se procede a detectar donde hay que aplicar mejoras para lograr una óptima gestión del conocimiento.

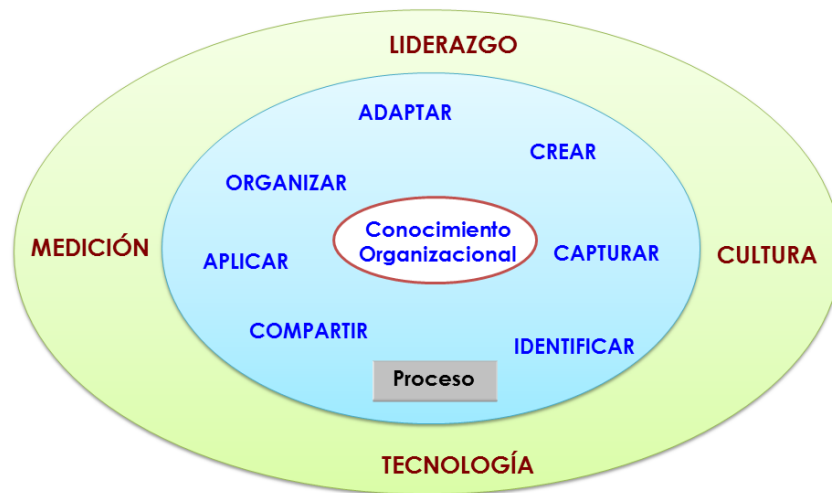


Figura 13. Modelo de gestión de conocimiento KMAT

Fuente: Riesco: 2006

5.6.2. Diagnóstico de Gestión de conocimiento de Asian Productivity Association (APO)

Uno de los aportes más importantes que hace el modelo de gestión de conocimiento de la A.P.O es que cuenta con un instrumento para diagnosticar el estado de la gestión de conocimiento en la organización. Los objetivos de esta herramienta son:

- Determinar en qué grado se encuentra la gestión de conocimiento en la organización.

- Determinar si la empresa tiene las condiciones adecuadas para la construcción y mantenimiento de los procesos de gestión de conocimiento.
- Identificar las oportunidades y fortalezas de la empresa para mejorar en la gestión del conocimiento.

El instrumento de diagnóstico cuenta con un total de 42 afirmaciones que permiten calificar un máximo de 210 puntos. Su escala es la siguiente:

Tabla 6. Escala de evaluación APO

Descriptors	Rating scale
Doing very good	5
Doing good	4
Doing adequately	3
Doing poorly	2
Doing very poorly or none at all	1

Fuente: APO (2009)

El método de diagnóstico del modelo evalúa siete criterios diferentes:

Categoría 1: Liderazgo

Categoría 2: Procesos

Categoría 3: Personas

Categoría 4: Tecnología

Categoría 5: Procesos de conocimiento

Categoría 6: Aprendizaje e Innovación

Categoría 7: Resultados

Cada categoría consta de 6 preguntas a las cuales se les asignan las calificaciones de 1 a 5, siendo 1 el menor puntaje y 5 el mayor puntaje. El máximo puntaje por cada categoría es de 30 puntos para un total posible de 210 puntos.

Tabla 7. Puntajes por categoría modelo APO

	(1)		(2)
CAT	CATEGORY SCORES (ASSESSMENT RATING TOTALS)		MAX PTS
1.0	KM LEADERSHIP SCORE Questions 1 through 6		30
2.0	PROCESSES SCORE Questions 7 through 12		30
3.0	PEOPLE SCORE Questions 13 through 18		30
4.0	TECHNOLOGY SCORE Questions 19 through 24		30
5.0	KNOWLEDGE PROCESSES SCORE Questions 25 through 30		30
6.0	LEARNING & INNOVATION SCORE Questions 31 through 36		30
7.0	KM OUTCOMES SCORE Questions 37 through 42		30
TOTAL SCORE			210

Fuente: APO (2009)

Al final se consolidan las respuestas y se determina en qué grado de madurez se encuentra cada categoría como lo muestra la siguiente gráfica

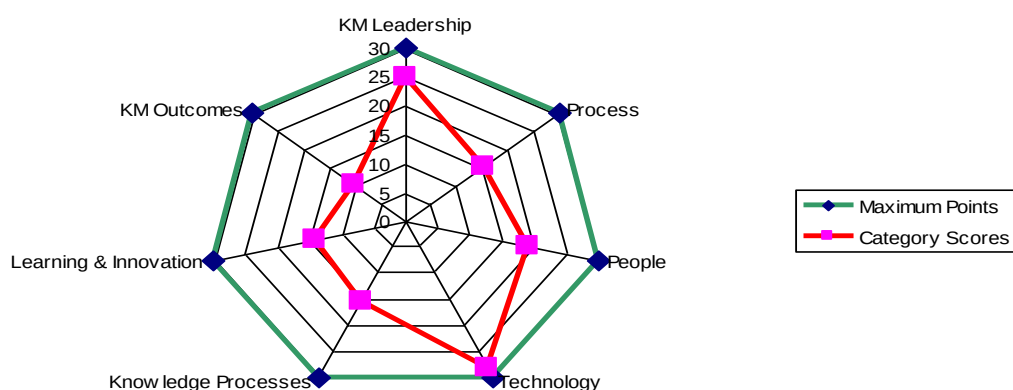


Figura 14. Diagnóstico modelo de gestión de conocimiento APO

Fuente: APO (2009)

El grado de madurez de la gestión de conocimiento según la siguiente escala:

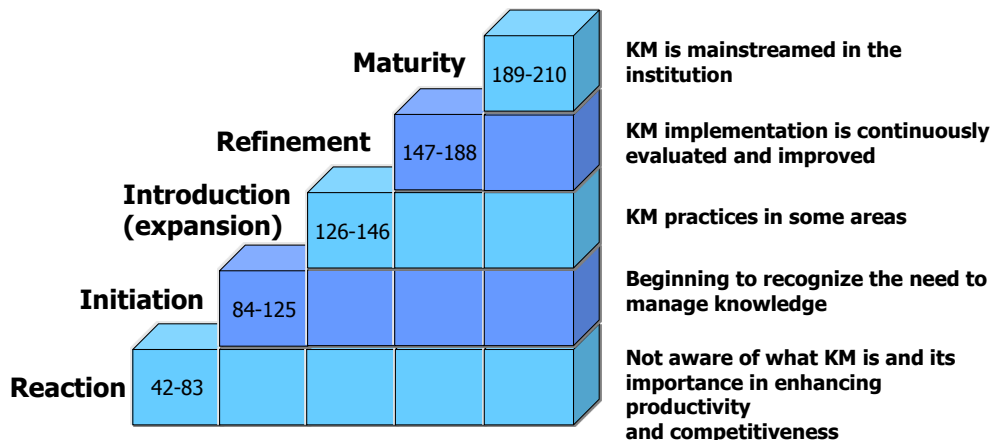


Figura 15. Nivel de implementación de gestión de conocimiento

Fuente: APO (2009)

Por último, el modelo de gestión de conocimiento de la APO contempla una metodología de implementación, lo cual constituye un aporte importante en el estudio de la temática.

El modelo se encuentra implementado en diversas empresas de los países miembros de la Association Productivity Organizations (APO), lo cual es valioso puesto que no es una concepción netamente teórica sino que se encuentra en aplicación.

5.6.3 Diagnóstico de Gestión de Conocimiento de Bukowitz y Williams

Las autoras Wendy Bukowitz y Ruth Williams presentan en su libro *The Knowledge Management Fieldbook*, publicado en 1999, un instrumento para diagnosticar y conocer los grados de implementación de la gestión de conocimiento al interior de las organizaciones para el modelo que propusieron en su obra.

La herramienta de gestión del conocimiento recomendado por Bukowitz y Williams se constituye en un medio eficaz para determinar qué tan bien una organización o una parte de ella está realizando los diversos aspectos del proceso de gestión de conocimiento.

Esta herramienta de diagnóstico se fundamenta en evaluar siete actividades o procesos: Obtener, Usar, Aprender, Contribuir, Evaluar, Construir y Descartar.

El Diagnóstico fue diseñado como una herramienta para la autoevaluación y recoge datos cualitativos y subjetivos. Por lo tanto, sirve para que los usuarios puedan determinar qué tan bien se han dado cuenta de los diferentes aspectos del proceso de gestión del conocimiento en la empresa.

El diagnóstico de Gestión de Conocimiento propuesto por Bukowitz y Williams es un instrumento cualitativo que requiere que los encuestados califiquen el grado de descripción que la declaración planteada hace de su organización. La calificación es descriptiva y se asigna la letra “S” si es bastante descriptiva, “M” para moderadamente descriptiva y “W” si la descripción es muy débil.

Luego la cantidad de respuestas para cada grado se multiplican; por 3 se multiplican las “S”, por 2 las “M” por 1 las “W”. Al final estas cifras se suman y se obtiene la calificación por cada actividad o proceso.

Para desarrollar a cabo el diagnóstico las autoras prepararon una serie de preguntas, 20 por cada componente a evaluar, para un total de 140 preguntas (Se evalúan siete actividades).

Para obtener un valor porcentual, el valor de cada componente se divide por 60 (que es la calificación máxima para cada componente) que muestra el grado de avance de ese componente de gestión de conocimiento.

El total máximo a calificar para todo el instrumento son 420 puntos (resultado de multiplicar 7 componentes por 60 como puntaje máximo).

La forma de calcular el puntaje se muestra a continuación:

PUNTAJE**Calcular el puntaje por cada sección:**Número de “S” X 3 = Número de “M” X 2 = Número de “W” X 1 = **Puntaje Total**

Puntaje Posible 60

Puntaje Obtenido % (puntaje/60)

Una vez obtenido el puntaje por cada componente se suman los diferentes resultados.

Calcular el puntaje total

Actividad	Puntaje Obtenido
-----------	------------------

Obtener	
----------------	----------------------

Usar	
-------------	----------------------

Aprender	
-----------------	----------------------

Contribuir	
-------------------	----------------------

Evaluar	
----------------	----------------------

Construir	
------------------	----------------------

Descartar

Total Puntaje

Puntaje Posible **420**

Total General (%)

(Total/420)

5.7 Modelos de Referencia

Para el desarrollo de la propuesta de modelo de gestión de conocimiento es necesario llevar a cabo un diagnóstico que permita evaluar el nivel de madurez que presenta este componente al interior del grupo objeto de estudio, es por ello que este se aborda desde los planteamientos efectuados por Bukowitz y Williams (1999) y la APO (2009). Los dos modelos son complementarios y similares, además de ser, en el primer caso ampliamente referenciado y estudiado y en el segundo es implementado por países miembros de la APO entre los que se encuentran Japón, Corea del Sur, Hong Kong, Taiwan y China que son líderes que basan sus economías en el conocimiento.

El ciclo de gestión de conocimiento involucra las fases necesarias para la adecuada gestión del conocimiento este incluye los procesos y subprocesos involucrados, para ello se tuvieron en cuenta los planteamientos efectuados por Wiig (1993), McElroy (1999), Bukowitz y Williams (1999), Meyer y Zack (1996) y Dalkir (2005) que describen de manera completa los diferentes procesos para la gestión del conocimiento y las actividades que involucran.

Para la definición de facilitadores de la gestión del conocimiento se tuvo en cuenta los modelos de la Asian Productivity Organizations – APO- , El Modelo de los Cuatro Pilares

de Stantosky, el Modelo Arthur Andersen y Tejedor y Aguirre – KPMG, estos modelos se complementan con el Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi en lo relativo a la conversión del conocimiento.

En el componente de resultados del modelo de gestión de conocimiento se tuvo en cuenta el Modelo APO y se definieron los resultados esperados para el grupo objeto de estudio y finalmente el componente de ambiente externo el referente fue el modelo de los cuatro pilares de Stantosky.

6. El Estado del Arte

La gestión del conocimiento es de gran interés para todas las organizaciones, tanto del sector público como del sector privado; sin embargo cada tipo de organización tiene sus propias especificidades, objetivos diferentes, en algunos casos diametralmente opuestos; por ello la implementación de modelos de gestión de conocimiento en el sector público debe obedecer, no a ser una copia del sector privado, sino como un producto de la innovación de acuerdo con su propia identidad y especificidades según sus modos de gestión del recurso humano (Saussois, 2003).

Jean-Michel Saussois en su artículo *Knowledge Management in Government: An Idea Whose Time Has Come*, describe en su documento lo que se entiende como gestión del conocimiento y destaca la importancia de dicho concepto para el sector público y concluye con una serie de propuestas con miras a iniciar un debate en un programa que pueda afectar a los gobiernos en los próximos años.

El instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social – ILPES, adscrito a la Organización de las Naciones Unidas – ONU - generó el documento *Introducción a la Gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*, preparado por las consultoras María Beatriz Peluffo y Edith Catalán (2002) Contreras, donde se aborda un marco de referencia de la gestión del conocimiento en el sector público que busca el diseño de estrategias enfocadas en la creación y utilización del conocimiento en este tipo de organizaciones. El trabajo está dividido en cuatro capítulos que abordan el Marco Teórico que sustenta y explica el por qué emprenden el tema de Gestión de Conocimiento en el sector público. En el segundo capítulo se presentan diferentes sistemas de gestión del conocimiento. El tercer capítulo define los procesos de gestión del conocimiento y se definen las etapas necesarias para incorporar la Gestión del Conocimiento como práctica

habitual en una organización: a) Diagnóstico, b) Definición de Objetivos, c) Producción, d) Almacenaje, e) Circulación y f) Medición.

El autor Fabio Ferreira Batista (2012) describe un modelo de conocimiento para la administración pública brasileña concebido para orientar a las organizaciones sobre la forma de implementar modelos de Gestión de Conocimiento y que permitan alcanzar los objetivos propuestos y la mejora de los procesos, productos y servicios en beneficio del ciudadano y de la comunidad en general.

El trabajo de Batista constituye una herramienta muy importante puesto que es un estudio específico sobre la implementación de un modelo de Gestión de Conocimiento específico en el sector público, entendiendo sus especificidades, sus propósitos y que busca mejorar el desempeño de dichas organizaciones.

La tesis para optar grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas, del autor Cristian Mauricio Paz Guzmán, presenta el desarrollo de un modelo de gestión de conocimiento para el departamento de Operación IVA del Servicio Interno de Impuestos de Chile, cuyo objetivo es: “desarrollar un modelo de gestión del conocimiento que permita determinar las mejores prácticas a implementar en el área de operaciones, para potenciar la adquisición y transformación del conocimiento llamado tácito en explícito, en el ámbito del conocimiento tributario y de procedimientos”. (p. 7)

Dicho trabajo constituye un insumo valioso para el presente trabajo puesto que fue elaborado para un área similar.

Para Colombia no existe un documento oficial del gobierno que establezca las políticas para la implementación de un modelo de gestión de conocimiento genérico y por tanto no se encuentran documentos relacionados con dicha temática de manera oficial. Sin embargo constituye un referente importante de consulta el trabajo presentado por Puerto (2012) donde se describe el estado de la gestión del conocimiento en algunos municipios y se realiza un diagnóstico de algunos municipios de categorías 2 a 6 en Colombia. A pesar de ser un trabajo valioso desde la perspectiva del diagnóstico, para el presente caso no ofrece

una aplicación específica de una propuesta de modelo para una determinada área u organización.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN estableció en su código de buen gobierno adoptado mediante Resolución 11177 del 24 de octubre de 2011 en la página 51, donde describe los elementos de la gestión humana y uno de ellos es el Conocimiento.

Para la DIAN “el conocimiento comprende los contenidos sabidos, conocidos y generados que fluye a toda la entidad, por medio de la producción, documentación, apropiación y comunicación en los procesos y procedimientos. Gestionarlo crea condiciones favorables para el cumplimiento de propósitos institucionales” (Código de Buen Gobierno, 2011, p. 51).

Para la DIAN el conocimiento implica:

- Producción de conocimiento
- Documentación
- Aprendizaje
- Docencia Institucional
- Cultura

No existe un documento al interior de la DIAN que describa el modelo de Gestión de conocimiento utilizado y tampoco se han elaborado artículos o trabajos de investigación respecto de la gestión del conocimiento, ni en la entidad, ni en un área específica, por lo que el presente trabajo constituye un aporte para la construcción de un modelo de gestión de conocimiento que permita orientar la gestión de uno de los activos más importantes para dicha entidad, como es el conocimiento.

7. Metodología

La presente investigación se clasifica como exploratoria y descriptiva, que busca identificar la percepción y prácticas de los empleados del GIT Auditoria Tributaria II de la División de Fiscalización – Dian Seccional Cali, sobre los procesos de gestión de conocimiento, a través de entrevistas a profundidad, observación del contexto organizacional y análisis documental. Los datos que se obtengan a través de estas técnicas serán analizados con una metodología cualitativa.

Según Hernández, Fernández, y Baptista (1991), “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (p.70). Esto se evidencia por los pocos modelos de gestión encontrados en la búsqueda de información, así como en los antecedentes del tema en la organización objeto de estudio.

La investigación que se propone también es de tipo descriptivo; será concluyente a partir del objetivo relacionado con la descripción de situaciones que permitan realizar el diagnóstico, como lo mencionan Hernández, R. et. Al. “Desde el punto de vista científico describir es medir. Los estudios descriptivos miden conceptos”. (1991, p.71). En el estudio se recolectará información acerca de la percepción, prácticas, comportamientos y habilidades que tienen los trabajadores empleados del GIT Auditoria Tributaria II de la División de Fiscalización, con el fin de describir una situación -el estado de la gestión del conocimiento- y realizar un diagnóstico a partir de la relación que se descubra entre las variables, que permita llegar a conclusiones útiles para el planteamiento de un modelo, que lleven a la satisfacción de los objetivos individuales y organizacionales en el área de la DIAN seleccionada.

7.1. Características de la Investigación

Con base en los fundamentos teóricos planteados en los capítulos anteriores se formuló el punto de referencia que orientó la presente investigación, más allá de la revisión bibliográfica se llevó a cabo labores de campo que incluyeron la aplicación de un cuestionario diagnóstico de gestión de conocimiento y una entrevista a dos trabajadores con rol de líder dentro del grupo.

Para la revisión bibliográfica se utilizaron bases de datos, trabajos de grado, artículos, revistas, libros y se efectuaron búsquedas de páginas web en internet que estuvieran relacionadas con el tema. Como queda evidenciado en el capítulo cinco del presente trabajo los autores abordan los trabajos de Wiig (1993), Davenport y Prusak (1998), Stewart (1998), Bukowitz y Williams (1999), Meyer y Zack (1996), McElroy (2003), Nonaka y Takeuchi (1995), Asian Productivity Organization – APO (2007, 2009), Stankosky (2005), Tejedor y Aguirre (1998), Andersen (1999) para plantear la propuesta de un modelo de gestión de conocimiento que consta de cuatro componentes: ambiente externo, facilitadores o viabilizadores, Procesos de gestión de conocimiento y los resultados, cada componente se explica con mayor detalle en el capítulo 9.

Para llevar a cabo la investigación de campo se hizo necesario la elaboración de un cuestionario para el diagnóstico de la situación actual de la gestión de conocimiento al interior del grupo objeto de estudio – Anexo 1 que fue aplicado a 27 trabajadores que representan la totalidad del grupo de trabajo y también se elaboró un formato de entrevista – Anexo 2 que fue aplicado a dos funcionarios con rol de liderazgo.

7.2. Enfoque, Universo y Recolección de Datos

La población estudiada está compuesta por el grupo de trabajo de auditoria II de la División de Fiscalización, DIAN Seccional Cali, que consta de 27 trabajadores cuyas características se describen más adelante en el capítulo 8.

Para llevar a cabo la recolección de datos se aplicaron dos instrumentos: cuestionario diagnóstico de gestión de conocimiento – Anexo 1 y el formato de entrevista – Anexo 2.

El cuestionario de diagnóstico aplicado cuenta con 40 afirmaciones divididas en 8 componentes, los primeros 4 diagnostican los procesos de gestión de conocimiento y los últimos diagnostican los facilitadores o viabilizadores de gestión de conocimiento. Los funcionarios respondieron de acuerdo al grado de implementación de cada afirmación en un escala de 1 a 5, donde 5 es que se encuentra totalmente implementado y 1 es una implementación nula o muy débil.

La escala de calificación, para ser tratada estadísticamente que se adoptó para el presente trabajo es: 1- Totalmente en Desacuerdo; 2- En desacuerdo Parcialmente; 3- Indiferente, ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4- De acuerdo parcialmente y 5 – Totalmente de Acuerdo.

El cuestionario de diagnóstico de gestión de conocimiento es un instrumento que fue elaborado a partir de la obra de Bukowitz y Williams (1999) y el instrumento de diagnóstico de la Asian Productivity Organization (APO) (2009), estos dos fueron tomados en cuenta por los autores por tratarse en el caso del primero de un instrumento ampliamente difundido y utilizado como un referente en estas temáticas y en el caso del segundo por tratarse de un instrumento totalmente validado y aplicado a países miembros de la APO.

Los procesos diagnosticados fueron:

- a) Generación de conocimiento que involucra los procesos de Identificar, Obtener y Seleccionar.
- b) Organización de conocimiento del cual hacen parte los procesos de clasificar, almacenar y recuperar.
- c) Procesos de socializar y compartir el conocimiento
- d) El proceso de utilizar el conocimiento

Cada componente consta de cinco afirmaciones para un puntaje máximo posible de 25 por cada uno, es decir 100 para los primeros cuatro componentes.

El cuestionario también permitió diagnosticar los facilitadores de gestión de conocimiento propuestos que son: Personas y cultura, procesos, tecnología y Liderazgo donde cada categoría tiene un puntaje máximo de 25 para un total posible para este componente de 100. El instrumento de diagnóstico permite obtener un puntaje máximo de 200.

Para la aplicación del cuestionario de gestión de conocimiento se llevó a cabo una prueba piloto que fue aplicada a cuatro funcionarios y tuvo como propósito corregir las fallas de redacción, la repetición de frases y prevenir la ambigüedad con el ánimo de contar con un diagnóstico más preciso.

La aplicación del instrumento de gestión – Anexo 1, fue llevada a cabo de forma presencial durante la jornada de trabajo normal y el tiempo de respuesta estuvo entre los treinta y cuarenta y cinco minutos.

La estructura del instrumento de diagnóstico presenta dos divisiones principales, una primera parte donde se diagnostican las fases de gestión de conocimiento y los procesos en ellos involucrado. Esta primera parte consta de 20 ítems donde los trabajadores tuvieron la oportunidad de asignar los valores definidos previamente en la escala.

En la segunda parte del instrumento de diagnóstico se plantearon 20 ítems donde se indagó sobre los facilitadores de gestión de conocimiento para conocer la situación el grado en el

que se encuentran presentes en la organización. El anexo I muestra la composición del instrumento.

Buscando mayor información para lograr una mejor comprensión del diagnóstico de gestión de conocimiento también se aplicó una entrevista estructurada que permitió conocer más en detalle la situación actual, aplicando para ello el formato del Anexo 2.

Se entrevistaron a dos trabajadores con rol de liderazgo que respondieron cada una de las preguntas que permitieron obtener mayor claridad a los resultados del cuestionario de diagnóstico, el análisis de los datos y la caracterización de estos instrumentos se describe con mayor detalle en el capítulo 8.

La presente investigación, en síntesis, se suscribió al diseño de técnicas e instrumentos desde una metodología cualitativa, que se llevó cabo en las siguientes fases:

1. Revisión bibliográfica. En esta etapa se abordó la temática del conocimiento organizacional.
2. Se efectuó un análisis de los modelos de gestión de conocimiento existentes y que son aplicables a la presente investigación.
3. Se llevó a cabo un diagnóstico de gestión de conocimiento en el área involucrada en la presente investigación.
4. Finalmente los autores elaboraron una propuesta del modelo de gestión de conocimiento aplicable al grupo objeto de estudio.

Se realizaron actividades frente al uso de técnicas propias de la metodología cualitativa, en las que se buscó triangular la observación, entrevistas y la revisión de fuentes secundarias. Fruto del resultado obtenido con el análisis de estos datos, se realizó el diagnóstico de gestión de conocimiento que se constituyó en el insumo principal para la propuesta del modelo de gestión.

Las actividades que se requirieron para el desarrollo del presente trabajo de investigación son:

- Preparación del formato de entrevista y encuesta.
- Ejecución de entrevistas a funcionarios del área caso de estudio.
- Análisis de entrevistas y encuestas.
- Análisis de modelos de gestión de conocimiento existentes.
- Definición del modelo o modelos a aplicar en el caso de estudio.
- Propuesta que incluye la estructuración y documentación del modelo objeto de la presente investigación, así como la propuesta de políticas para la gestión de conocimiento en la organización.

Con el análisis de la información recolectada y al comparar los datos con la teoría sobre gestión del conocimiento, se diseñó un modelo orientado a potenciar las prácticas sobre el tema señalado, enfocado a incrementar los componentes del modelo en sus empleados (conocimientos y habilidades) con el propósito de que las personas alcancen mayores nivel de rendimiento laboral y la DIAN sea más eficiente a través de su talento humano.

8. Diagnóstico de Gestión de Conocimiento en el Grupo Interno de Trabajo Auditoria II de la División de Gestión de Fiscalización de la DIAN Seccional Cali.

8.1. Generalidades de la Dian

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante Decreto 2117 de 1992, cuando el 1º de junio del año 1993 se fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN).

Mediante el Decreto 1071 de 1999 se da una nueva reestructuración y se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

De igual manera, el 22 de octubre de 2008, por medio del Decreto 4048 se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

El 26 de abril de 2011 mediante el Decreto 1321 se modificó y adicionó el Decreto 4048 de 2008, relacionado con la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

8.1.1. Naturaleza Jurídica

La DIAN está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

8.1.2. Objeto de la DIAN

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN- tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la

protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad. (www.dian.gov.co)

8.1.3. Funciones de la DIAN como entidad

La administración de los impuestos de renta y complementarios, de timbre nacional y sobre las ventas; los derechos de aduana; y los demás impuestos internos del orden nacional cuya competencia no esté asignada a otras entidades del Estado, bien se trate de impuestos internos o al comercio exterior; así como la dirección y administración de la gestión aduanera, incluyendo la aprehensión, decomiso o declaración en abandono a favor de la Nación de mercancías y su administración y disposición.

El control y vigilancia sobre el cumplimiento del régimen cambiario en materia de importación y exportación de bienes y servicios, gastos asociados a las mismas, financiación en moneda extranjera de importaciones y exportaciones, y subfacturación y sobrefacturación de estas operaciones.

La administración de los impuestos comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, devolución, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

La administración de los derechos de aduana y demás impuestos al comercio exterior, comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones aduaneras.

La dirección y administración de la gestión aduanera comprende el servicio y apoyo a las operaciones de comercio exterior, la aprehensión, decomiso o declaración en abandono de mercancías a favor de la Nación, su administración, control y disposición, así como la administración y control de los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas

Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional, de conformidad con la política que formule el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la materia, para estos últimos, con excepción de los contratos relacionados con las Zonas Francas. La administración de los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional, comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de estas obligaciones.

Le compete actuar como autoridad doctrinaria y estadística en materia tributaria, aduanera, de control de cambios en relación con los asuntos de su competencia, así como los atinentes a los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN es la autoridad recaudadora de los Impuestos y aranceles que pagan los colombianos y de conformidad con su plan estratégico 2010 – 2014 establece la siguiente misión y visión:

8.1.4. Misión

En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales somos responsables de administrar con calidad el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, mediante el servicio, la fiscalización y el control; facilitar las operaciones de comercio exterior y proveer información confiable y oportuna, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado colombiano.

8.1.5. Visión

En el 2020 la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia genera un alto nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias,

apoya la sostenibilidad financiera del país y fomenta la competitividad de la economía nacional, gestionando la calidad y aplicando las mejores prácticas internacionales en su accionar institucional.

8.1.6. Valores

Respeto: es valoración y cuidado de sí mismo, de los demás, de la naturaleza y de las cosas. Es el aprecio y cuidado o del ser, de la esencia de las personas, la vida y las cosas. Respeto es atención, consideración, tolerancia, miramiento, deferencia. El respeto es garantía de preservación de la naturaleza, la especie y la sociedad

Honestidad: es integridad y coherencia entre el mundo interno y externo, entre lo que se piensa, se siente y se hace en relación consigo mismo, con los demás y con las cosas. Honestidad es probidad, rectitud, honradez. La persona honesta lleva una vida íntegra, actúa con rectitud, y es honrada en toda circunstancia. La honestidad facilita la construcción del bien, la verdad y la belleza interior

Responsabilidad: es la capacidad de hacerse cargo libremente de las propias acciones y asumir sus consecuencias, en pro del bien común. Lo que hacemos trae consecuencias, según la coherencia que tenga con nuestra moral, las buenas costumbres o las leyes. La responsabilidad favorece el logro de metas individuales y colectivas y la construcción de la sociedad y la cultura

Compromiso: es la disposición de hacer y dar lo mejor de sí mismo en todo momento, para el logro de aspiraciones individuales y colectivas, el mejoramiento continuo y el bien mayor. Es la obligación contraída, la palabra dada y el empeño. El compromiso impulsa el

mejoramiento de los procesos en los que se participa y ayuda en la construcción del bien común.

8.2. Organización de la DIAN

La gestión por procesos de la DIAN, consigue orientar la organización hacia el cliente, y convierte a las personas en el verdadero motor de la entidad, los procesos son gestionados de forma estructurada, con una interrelación claramente definida para facilitar la comunicación y la clara definición de las tareas y así obtener mejores resultados, es decir, lo más importante es el producto final que se entrega al cliente. Para lograr el producto final se requiere la participación de todos los trabajadores.

La DIAN se organiza y se gestiona por procesos que se clasifican en: Estratégicos, misionales y de apoyo.

Los procesos estratégicos tienen como finalidad orientar a la entidad para que cumpla con su misión, visión, política y objetivos y satisfacer las necesidades de las partes interesadas (organización, persona o grupo) que tengan un interés de la entidad.

Los procesos misionales tienen que ver con la razón de ser y las responsabilidades de la DIAN como institución del Estado que se refleja en su misión, que comprende coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, y cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

Los procesos de apoyo proporcionan el soporte a los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora. Los procesos de evaluación permiten garantizar un ejercicio de medición, retroalimentación y ajuste, de tal forma que la entidad alcance los resultados propuestos. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones

correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

8.3. Mapa de Procesos de la DIAN



Figura 16. Mapa de procesos DIAN

Fuente: manual de Calidad - DIAN

8.4. Proceso de Fiscalización y Liquidación

El proceso de fiscalización y liquidación dentro del cual se encuentra el grupo de estudio objeto de la presente investigación, es uno de los ocho procesos misionales de la DIAN puesto que se involucra en la misión directa de la entidad.

8.4.1. Objetivo del Proceso

Ejercer acciones de verificación e investigación para determinar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, que conlleven de ser necesario, a la

determinación, aplicación de sanciones, multas y demás emolumentos por infracciones a las mismas. Además de Identificar y reportar operaciones sospechosas de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

8.4.2. Alcance del Proceso

El proceso inicia con la recepción de insumos que pueden ser objeto de investigación y termina con una decisión de fondo y si amerita, con un reporte de operación sospechosa enviado a la Unidad de Información y Análisis Financiero - UIAF, si lo amerita.

8.4.3. Lineamientos Operacionales del Proceso

1. La Dirección de Gestión de Fiscalización establece sus objetivos gerenciales con base en el cumplimiento de los planes: Táctico, de Acción del Direccionamiento Estratégico y de Choque contra la evasión y el contrabando.
2. Con el fin de minimizar el riesgo de vencimiento de términos, las investigaciones derivadas de las acciones de fiscalización, se deben desarrollar dentro de los plazos establecidos.
3. Con el objeto de garantizar la validez de las pruebas y/o evidencias, así como la legalidad de la investigación, el auditor, liquidador o equipo de auditores debe consultar y utilizar la normativa vigente aplicable al caso en cuestión.
4. Con el fin de garantizar objetividad, calidad y transparencia en las acciones de fiscalización, toda decisión que implique la aceptación de una corrección voluntaria a las declaraciones tributarias y/o aduaneras generadas por una investigación, debe ser evaluada entre el auditor y los jefes de división o de grupo.
5. Con el fin de contar con un control eficaz de las investigaciones que se pretenden adelantar y garantizar la reserva de la información que de ella se derive, toda acción de fiscalización debe quedar registrada en los sistemas de control habilitados para el proceso de Fiscalización y Liquidación.

6. Para efectos de disminuir los tiempos de evacuación y mejorar la calidad de las acciones, las cargas de trabajo asignadas deben responder a criterios de eficiencia y eficacia y consultar la capacidad operativa.
7. En caso de haber diferencia de criterios en la ejecución de las acciones, se debe consultar con los jefes o coordinadores de la diligencia, quienes deben orientarles en la búsqueda de una solución.
8. Se deben registrar rigurosamente las diferentes actuaciones realizadas dentro de la diligencia.

Descripción gráfica del proceso de Fiscalización DIAN

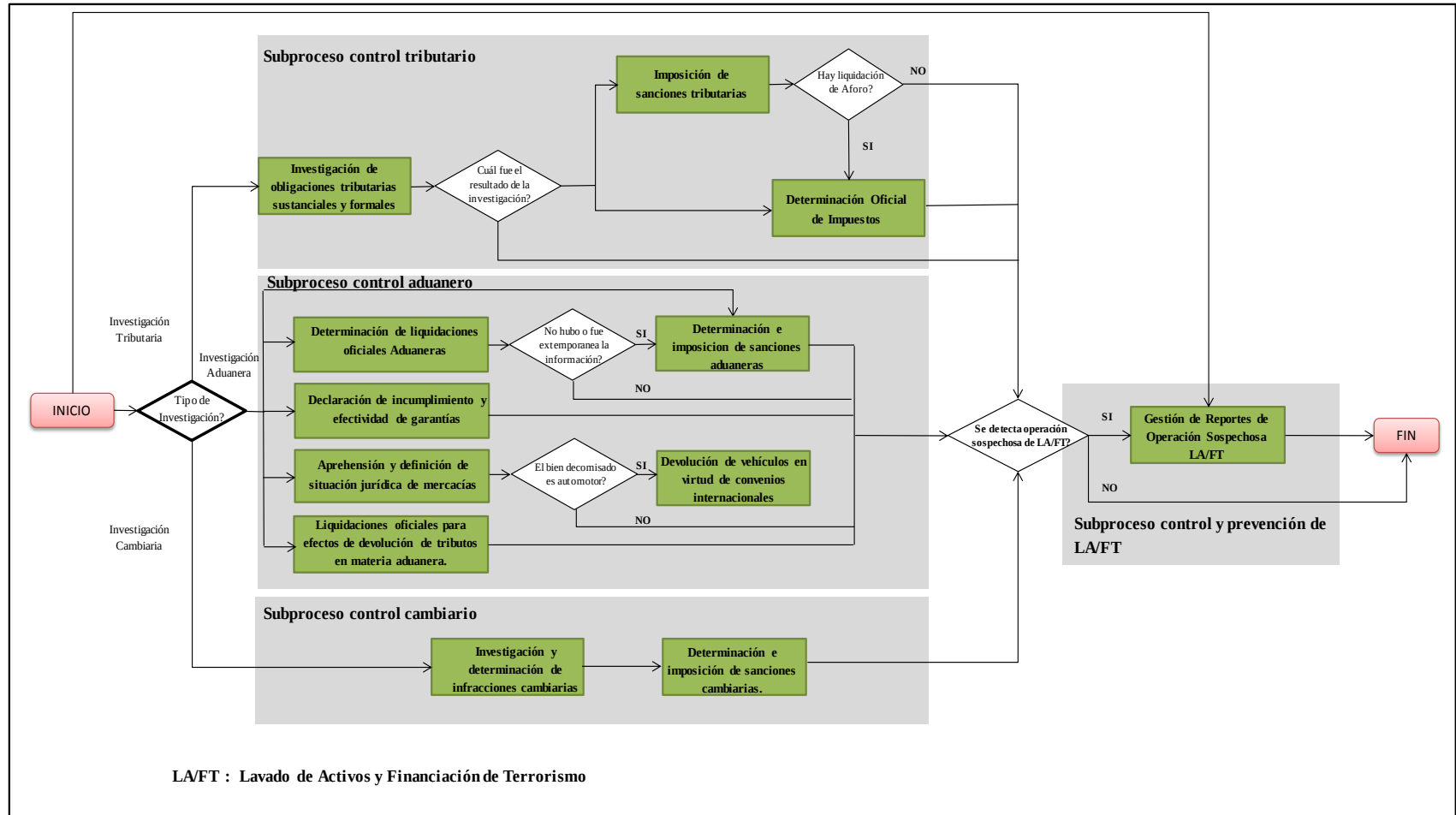


Figura 17. Descripción del proceso de fiscalización

Fuente: Manual de calidad – DIAN.

8.5. Revisión de Resultados del Diagnóstico

8.5.1. Características de la Investigación

La presente investigación aborda un diagnóstico de la gestión de conocimiento al interior del grupo objeto de estudio, partiendo de los estudios llevados a cabo por Bukowitz y Williams (1999) y la APO (2009), en lo pertinente a los modelos de evaluación y diagnóstico de la gestión de conocimiento al interior de las organizaciones.

Las metodologías propuestas por Bukowitz y Williams (1999) y la APO (2009) tienen como objetivo evaluar los procesos de gestión de conocimiento y en el caso de la APO (2009), además incluye los facilitadores.

El cuestionario utilizado para el levantamiento de los datos tiene ocho secciones (Anexo 1) que evalúa dos componentes de la gestión del conocimiento: los facilitadores y los procesos. Cada sección del cuestionario de diagnóstico consta de cinco afirmaciones evaluadoras que fueron respondidas por los trabajadores del grupo objeto de estudio. El cuestionario consta de cuarenta afirmaciones (8 secciones por 5 preguntas) cuyos resultados se muestran a continuación.

8.5.2. Caracterización de la población objeto de estudio

La población objeto de estudio corresponde a los trabajadores que conforman el grupo de Auditoria II de la División de Fiscalización de la Dirección Seccional de Impuestos de Cali cuya caracterización se muestra en la siguiente gráfica:

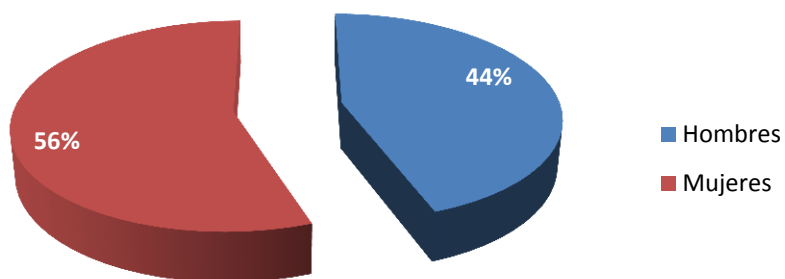


Figura 18. Caracterización de la población

Fuente: elaboración propia con datos de la investigación

En el grupo objeto de estudio hay un predominio del sexo femenino con una participación del 56%, mientras que el sexo masculino representa el 44% de la población.

En lo referente a las edades de los participantes, los resultados se muestran en la siguiente gráfica:

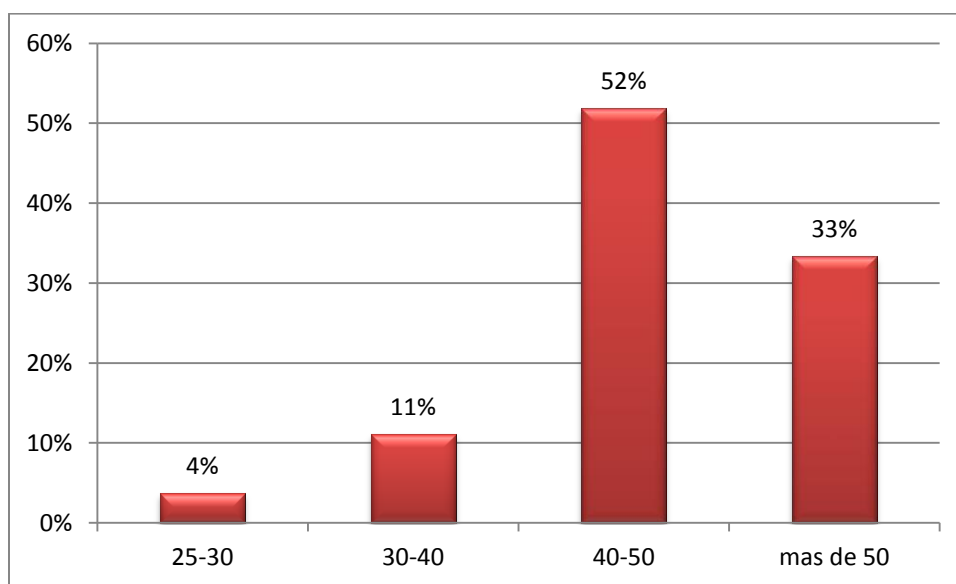


Figura 19. Cuadro de Edades

Fuente: elaboración propia con datos de la investigación

Un dato significativo es el de las edades de los funcionarios pues muestra que el 33% de ellos tienen más de 50 años, lo que indica que entran en una etapa pre pensional y es importante para la empresa buscar estrategias tendientes a la preservación de su memoria institucional.

Al interior de la DIAN existen dos tipos de vinculaciones: por Carrera Administrativa, que corresponde a una vinculación indefinida a la cual se accede mediante convocatoria pública y Planta temporal, que corresponde a una vinculación donde un trabajador permanece mientras exista la necesidad del servicio y su vinculación se hace por periodos de uno a tres años renovables.

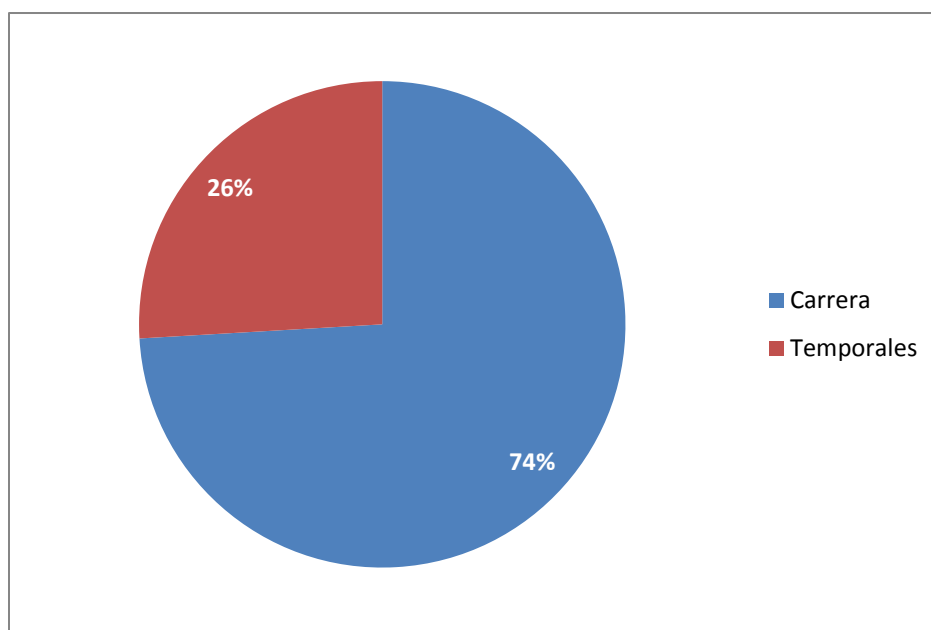


Figura 20. Tipo de vinculación

Fuente: elaboración propia con datos de la investigación

Como muestra la gráfica anterior, el 74% de los funcionarios son de carrera administrativa y el 26% corresponden a planta temporal, lo que muestra un alto grado de estabilidad en la empresa y sugiere la posibilidad de implementación de políticas administrativas de largo plazo.

La permanencia en la entidad, medida por años en la institución, puede verse representada en la siguiente gráfica, donde se muestra que existe un alto índice de estabilidad laboral, lo cual evidencia un esfuerzo importante de la DIAN por retener su personal, bien sea que se encuentre contratado por carrera o temporal.

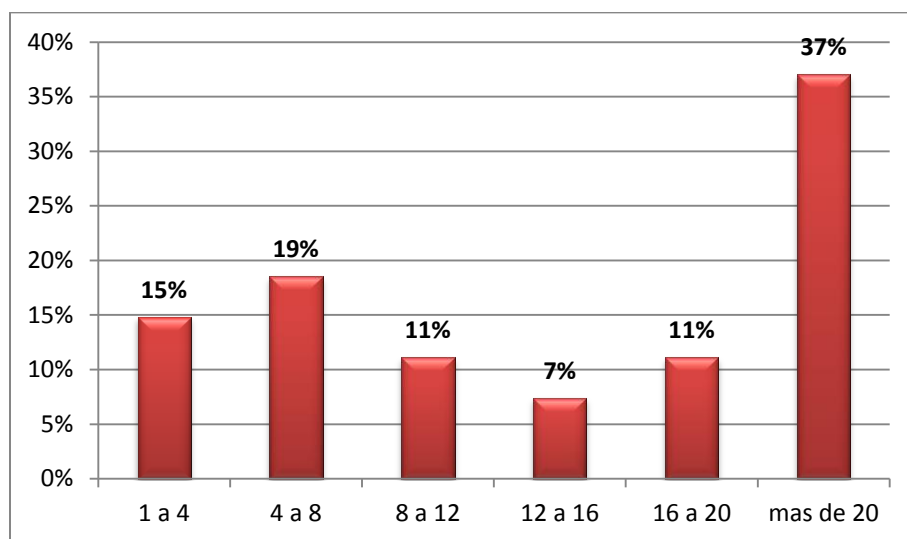


Figura 21. Tiempo de permanencia

Fuente: elaboración propia con datos de la investigación

En cuanto a la preparación académica, la mayoría de los trabajadores son profesionales con título de postgrado como se aprecia en la siguiente gráfica.

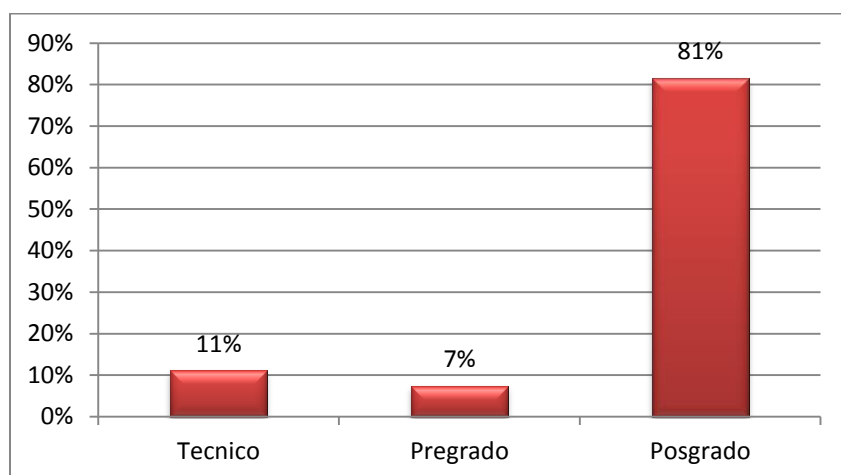


Figura 22. Preparación académica

Fuente: elaboración propia con datos de la investigación

8.5.3 Resultados de Diagnóstico de la gestión de conocimiento

El diagnóstico de la gestión del conocimiento al interior del grupo interno de trabajo de auditoria II se dividió en dos partes: Diagnóstico de los facilitadores y el Diagnóstico de los procesos.

Los primeros corresponden a los factores clave que desarrollan la atmósfera y proporcionan los medios adecuados que sirven como fuerzas que facilitan e impulsan la gestión de conocimiento al interior de la organización.

Los segundos corresponden a los diferentes procesos y actividades necesarias para llevar a cabo procesos de transformación de conocimiento de tácito a explícito, tácito a tácito, explícito a tácito y también a los procesos para generar, organizar, socializar o compartir y finalmente utilizar adecuadamente los conocimientos.

Los facilitadores evaluados son: Cultura y Personas, Tecnología, liderazgo y estrategia y procesos. La definición de cada uno de los componentes se realiza en el siguiente capítulo del presente trabajo de investigación.

La aplicación del cuestionario de diagnóstico, compuesto por 40 ítems, pretende conocer la situación actual de la gestión de conocimiento al interior del grupo de estudio y evalúa ocho componentes entre facilitadores y procesos de gestión.

Los resultados son mostrados en la siguiente figura 23.

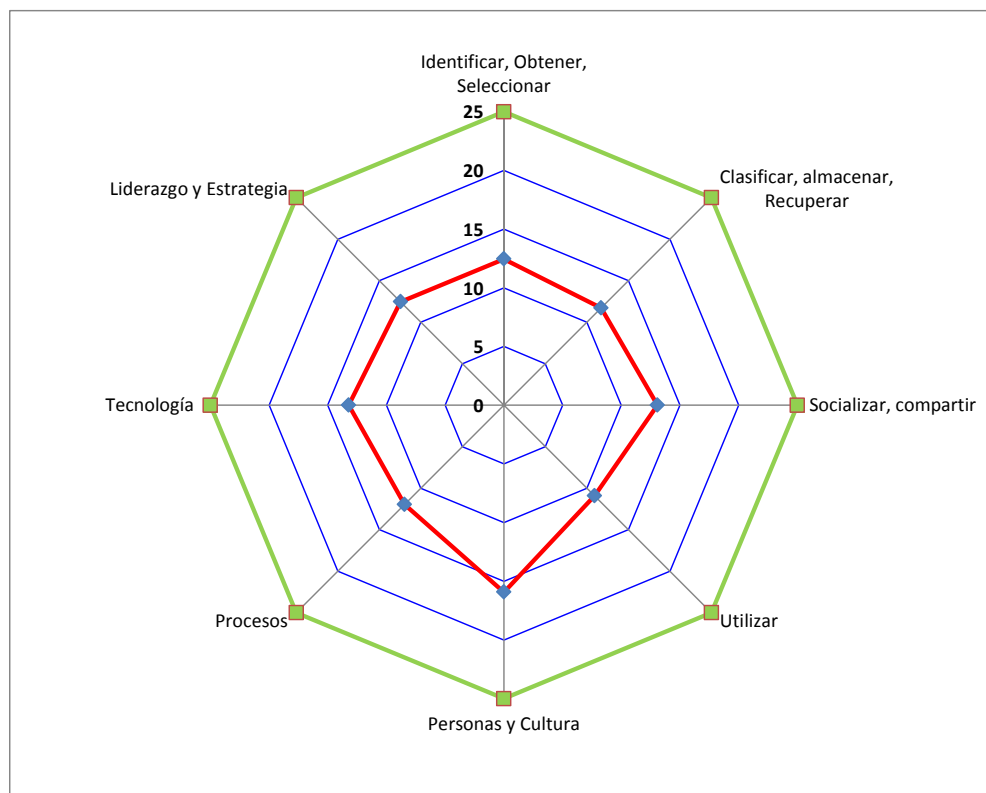


Figura 23. Resultados del diagnóstico de gestión de conocimiento

Fuente: elaboración propia con datos de la investigación

El análisis de resultados de los diferentes componentes es como sigue:

a) Liderazgo y Estrategia: Los ítems del cuestionario correspondiente a liderazgo y estrategia pretenden diagnosticar hasta qué punto la organización comparte con sus trabajadores sus objetivos misionales, visión y las metas esperadas y también cómo los líderes de la organización promueven, ejecutan políticas y participan activamente en la gestión del conocimiento.

Los resultados muestran que de 25 puntos posibles, este componente se califica con 12, es decir que en términos porcentuales es el 50%.

El análisis detallado de las respuestas evidencia que en relación a si la empresa comparte el conocimiento referido a la misión, visión, objetivos y metas, los trabajadores calificaron con 3 sobre 5 este punto, lo que muestra que existen debilidades en este apartado.

Sobre los incentivos para compartir conocimientos, ambiente propicio para compartir conocimientos, ejecución de políticas y participación activa de los líderes, los trabajadores calificaron con 2 sobre 5 todos estos ítems; por lo visto, aquí se concentran las mayores debilidades para gestionar conocimiento

b) Tecnología: en relación con la infraestructura tecnológica que facilite la gestión del conocimiento, la calificación fue de 13 sobre 25, es decir en términos porcentuales un 52%.

Del análisis de las calificaciones se puede apreciar que frente a herramientas tecnológicas como internet, intranet y correo, los trabajadores calificaron con 4 sobre 5, es decir se cuenta con estas herramientas; sin embargo, en los ítems referentes a comunicación en línea para compartir conocimientos o la existencia de motores de búsqueda, los trabajadores calificaron con 2 sobre 5, o sea, apenas el 40%, lo que muestra que aunque existe la infraestructura, esta tecnología no está siendo incorporada de tal manera que permita favorecer la gestión del conocimiento, ni para la identificación, ni para las conversaciones con expertos sobre temas específicos.

En relación con el ítem sobre intranet para localización de información, se calificó con 3 sobre 5, lo que muestra que aunque existe, solo está limitada a la búsqueda de conceptos y no involucra la posibilidad de buscar informes de otros auditores o decisiones tomadas en un sentido u otro; tampoco contempla la ubicación de jurisprudencia de las altas cortes clasificada por temas y por otro lado no se cuenta con herramientas jurídicas especializadas que faciliten la consecución de nuevos conocimientos.

c) Procesos: el componente de procesos busca diagnosticar la existencia de políticas y procedimientos para gestionar el conocimiento. La calificación de este componente es 12 sobre 25, es decir 50%.

Del análisis de las calificaciones se aprecia que con respecto a la existencia de documentación, políticas, procesos y procedimientos formalizados por la empresa para gestionar el conocimiento, los trabajadores calificaron con 2 sobre 5, siendo los puntos con mayor debilidad en cuanto a procesos y con referencia a si se plantean compromisos labores referentes a gestionar conocimientos, los trabajadores la calificaron con 3 sobre 5.

d) Personas y Cultura: los resultados indican que con respecto a la disposición y actitudes de las personas para compartir el conocimiento, aprender de los errores y ambiente de confianza, los trabajadores la calificaron con 16, es decir el 64%.

Los ítems con mejor calificación son los referentes a la existencia de un ambiente de respeto y confianza y compañerismo que fue calificado con 4 sobre 5, lo que evidencia que hay disposición de las personas, lo que genera un ambiente adecuado para gestionar el conocimiento.

En otros ítems como la sensación de pérdida de poder por compartir sus conocimientos, los trabajadores califican apenas con 2 sobre 5, lo que indica que existe cierto temor a compartir conocimientos, pues podrían perder posiciones de poder dentro del grupo.

Con respecto a lecciones aprendidas de experiencias pasadas e intercambio de ideas con compañeros y jefes, la calificación fue de 3 sobre 5.

e) Identificar, Obtener y Seleccionar: Este componente mide la ejecución de los procesos de identificación, obtención y selección de conocimientos para el desempeño de las labores de los auditores.

Los trabajadores calificaron con 12 sobre 25 estos procesos, donde se destaca que en lo referente al saber, los conocimientos que se requiere para realizar el trabajo, la facilidad de acceso a otros informes o actos administrativos, la selección de conocimientos y la identificación de personal que maneja cierto tema específico se calificó con 3 sobre 5, y en cuanto a la posibilidad de acceder a expertos en temáticas específicas, se calificó con 2 sobre 5.

f) Clasificar, Almacenar, Recuperar. Este componente mide cómo se están llevando a cabo los procesos de almacenamiento y recuperación de los conocimientos para luego ser utilizados.

Este componente fue evaluado con 12 sobre 25, lo que significa que porcentualmente tiene una calificación de 47%.

Los ítems evaluados referente a organización, clasificación y almacenamiento de documentos, la búsqueda de anteriores informes o casos ya resueltos, la recopilación de otros informes, los trabajadores la evaluaron con 2 sobre 5, lo que muestra debilidades en este componente.

En lo referente a mecanismos físicos o electrónicos de almacenamiento de información para ser recuperados, la calificación fue de 3 sobre 5.

g) Socializar, Transferir, Distribuir y Compartir. En lo correspondiente a los procesos de socializar y compartir conocimientos, la evaluación muestra un puntaje de 13 sobre 25 y en términos porcentuales fue el 52%.

En los ítems referentes a comunidades de conocimiento al interior del grupo, a compartir conocimientos con los compañeros de trabajo y aprender de los errores, los trabajadores calificaron con 3 sobre 5.

Frente al desarrollo de estrategias de la empresa para compartir conocimientos y la promoción de espacios para transferir conocimientos, los empleados la calificaron con 2 sobre 5.

h) Utilizar: este componente evalúa la manera cómo se están utilizando y reutilizando los conocimientos para llevar a cabo procesos de mejora o crear valor agregado, los trabajadores calificaron a este componente con 11 sobre 25 y porcentualmente equivale a 44%.

Este componente es el que muestra la menor evaluación de los trabajadores, lo que indica que escasamente se están aprovechando las experiencias para tomar decisiones, llevar a cabo procesos de mejora, la utilización de métodos novedosos y la innovación.

8.5.4 Grado de Madurez de la Gestión de Conocimiento al interior del Grupo Interno de trabajo Auditoria II

El siguiente cuadro muestra el resumen de la puntuación de los diferentes componentes de gestión de conocimiento a los cuales se les llevó a cabo el diagnóstico.

Tabla 8. Calificación componentes de Gestión de Conocimiento

No	Componente	Puntaje Obtenido	Maximo Posible
Procesos			
1	Identificar, Obtener, Seleccionar	12	25
2	Clasificar, almacenar, Recuperar	12	25
3	Socializar, compartir	13	25
4	Utilizar	11	25
Viablizadores			
A	Personas y Cultura	16	25
B	Procesos	12	25
C	Tecnología	13	25
D	Liderazgo	12	25
Total		102	200

Fuente: elaboración propia con datos de la investigación

La siguiente gráfica muestra el desarrollo de los procesos de gestión de conocimiento del grupo objeto de investigación.

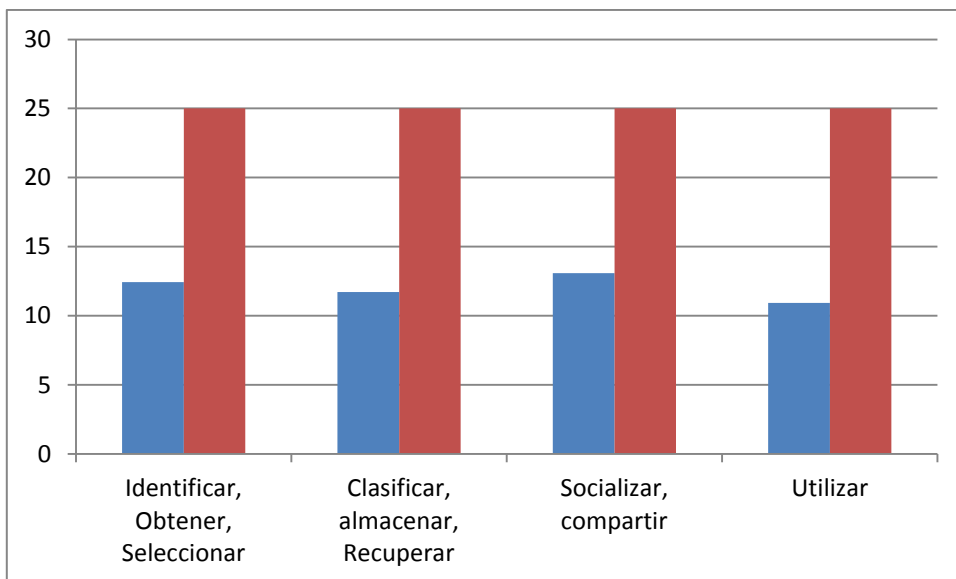


Figura 24. Desarrollo procesos de gestión de conocimiento

Fuente: elaboración propia con datos de la investigación

El resumen de los facilitadores se muestra en la siguiente gráfica:

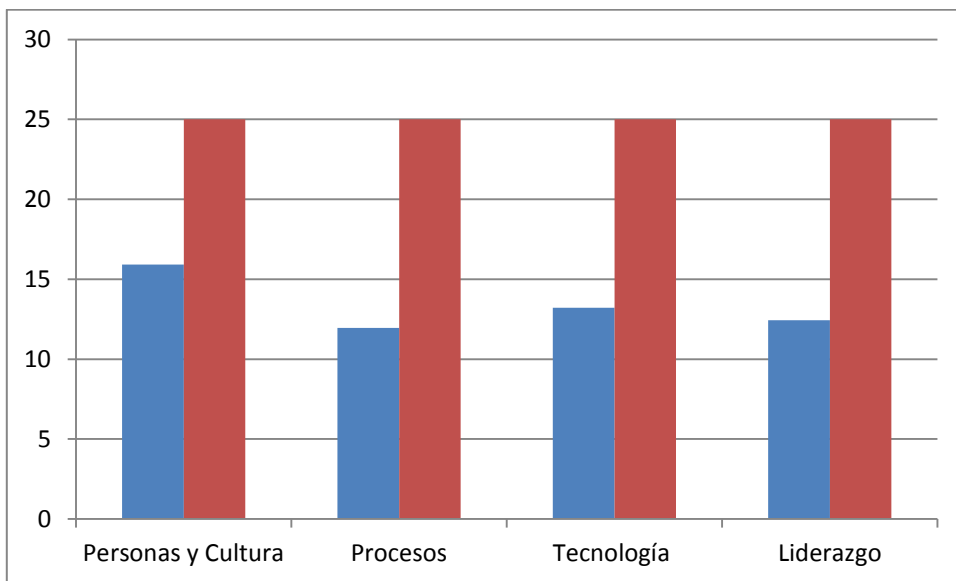


Figura 25. Desarrollo de facilitadores de conocimiento

Fuente: elaboración propia con datos de la investigación

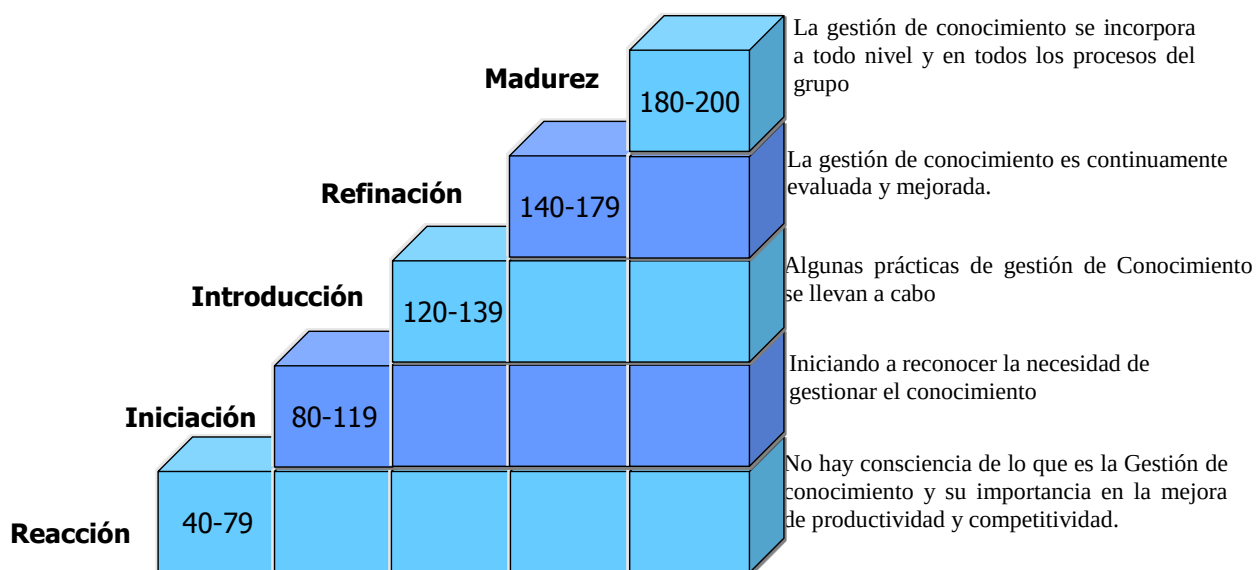


Figura 26. Grado de madurez de gestión de conocimiento

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

El resultado obtenido en el diagnóstico de gestión de conocimiento es 102 como lo muestra la tabla 8 y tomando como referente la escala para la calificación de madurez de Gestión de Conocimiento de la APO (2009), se puede ver que el Grupo Interno de Auditoría II se encuentra ubicado en el nivel 2 – Iniciación. Este nivel indica que se reconoce la necesidad de gestionar el conocimiento, dicho resultado es significativo si se tiene en cuenta que el grupo de trabajo objeto de estudio está conformado por auditores que dependen de sus conocimientos en normatividad técnica y jurídica en el campo tributario, para el desempeño de su trabajo y la obtención de resultados dirigidos a disminuir prácticas de evasión indebidas. Muestra también que la presente investigación es de gran valor pues mide cómo se está gestionando el conocimiento y en vista de los resultados obtenidos, se ve claramente con una necesidad de contar con un modelo de gestión de conocimiento que pudiera aplicarse.

Además de la encuesta también se llevó a cabo dos entrevistas a personal con rol de liderazgo al interior del grupo objeto de estudio que permitieron evidenciar que se reconoce

el rol y la importancia de la gestión del conocimiento y se lo identifica como un medio para lograr eficiencia y resultados y se valora la importancia de que sea socializado, sin embargo hay opiniones opuestas en lo relacionado a las estrategias aplicadas para la generación de nuevos conocimientos y en uno de los casos se afirma que no se trabaja en grupo y que el conocimiento no se irradia hacia los demás integrantes ya que no existe una estrategia de la administración en este sentido, esto evidencia la falta de una política clara al interior de la organización para el logro de estos propósitos.

En lo relacionado con la preservación de la memoria institucional hay una coincidencia de que la organización no cuenta con procedimientos para este propósito y en una de las respuestas permite evidenciar que la mayor parte de los informes, papeles de trabajo y demás reportes son guardados en el equipo de cómputo de cada auditor sin que la empresa tenga un procedimiento que propenda por su preservación a través del manejo de copias de seguridad o mecanismos similares y la respuesta en el otro caso evidencia la falta de procedimientos y políticas para lograr transferir el conocimiento de un auditor a otro cuando se dan eventos que generan la salida de un funcionario.

En cuanto a la seguridad de la información generada por los auditores existe también coincidencia en afirmar que solo reposan en un archivo muerto en una bodega pero que no producen otros efectos como un mecanismo de consulta que permita consultarlos para guiar la toma de decisiones.

En lo relativo a las estrategias de gestión de conocimiento se afirma que no existen y en el otro caso se muestra que aunque hay esfuerzos individuales estos no corresponden a una estrategia institucional que permita gestionar el conocimiento de los funcionarios y en este mismo sentido no se lleva a cabo revisiones para mejora de estos procedimientos.

Otro tópico sobre el cual se indagó fue la cultura y en ambos casos se afirma que la entidad debe llevar a cabo esfuerzos que permitan facilitar un ambiente de confianza para la gestión del conocimiento y que no obedezca solamente a esfuerzos de unos pocos que se preocupan por hacer mejor su trabajo.

8.5.5 Resumen de Aspectos clave para la construcción del modelo de gestión de conocimiento.

A partir de los resultados obtenidos se tienen algunos aspectos claves que se consideran para la construcción del modelo propuesto que se muestran en la tabla 9.

Tabla: 9. Cuadro resumen de aspectos clave

ASPECTOS CLAVES A CONSIDERAR EN EL MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO	
FACTOR	ASPECTOS A CONSIDERAR
CULTURA ORIENTADA AL CONOCIMIENTO	Fomentar en los auditores la existencia de una cultura favorable y compatible con la gestión del conocimiento
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	Desarrollar una estructura institucional para la gestión del conocimiento que permita desarrollar las capacidades de los auditores.
RESPALDO DEL PERSONAL DIRECTIVO	Se requiere el compromiso del líder del grupo de auditores con el proceso de gestión del conocimiento y contar con una política y estrategia clara para llevarlo a cabo.
IDENTIFICAR EL BENEFICIO PARA LA DIAN	En la medida en que los auditores se desempeñen de manera eficiente, la DIAN mejorará su recaudo lo cual redundará en beneficios para todos los ciudadanos.
ORIENTACIÓN DEL PROCESO	El diagnóstico inicial muestra que se requiere realizar los ajustes necesarios que permitan la adecuada gestión del conocimiento en el grupo de auditores.
PRÁCTICAS DE MOTIVACION AL PERSONAL	Es fundamental motivar a los auditores para que compartan, usen y creen el conocimiento de manera habitual dentro de cada una de sus actividades. Es necesario incentivar la innovación y la transferencia de conocimientos.
DIVERSOS CANALES PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO	Utilizar diferentes canales de comunicación entre los auditores para responder a los diferentes estilos de aprendizaje en la gestión del conocimiento

Fuente: Elaboración Propia

Los diferentes aspectos se desarrollan con mayor profundidad en el capítulo 9 donde se desarrolla la propuesta y que definirá los elementos que conforman el modelo de gestión de conocimiento.

9. Propuesta de Modelo de Gestión de Conocimiento

9.1. Importancia de la Gestión del Conocimiento en Entidades Públicas

Según Stewart (1997) el conocimiento se ha convertido en el factor más importante de la vida económica. Es el componente principal de todo lo que compramos y vendemos, la materia prima con la que trabajamos. Afirma que el conocimiento se ha convertido en “el ingrediente primario de lo que fabricamos, hacemos, compramos y vendemos”. Como resultado se tiene el manejo de encontrar y hacer crecer el capital intelectual, almacenarlo, venderlo y compartirlo. El autor señala que “se ha vuelto la tarea económica más importante de las personas, las empresas y los países” (p.21).

Para Wiig (2002) la gestión de conocimiento juega un rol importante en la administración pública particularmente en:

- Toma de decisiones
- Promueve la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones
- Construcción de capital intelectual
- Desarrollar gestión de conocimiento de los trabajadores

Wiig (2002) argumenta que la gestión de conocimiento desempeña un papel crucial en la eficacia de la administración pública y que en la medida que los trabajadores se desempeñen de forma inteligente, las entidades prosperarán y serán viables lo que redundará en beneficios para los ciudadanos, especialmente en lo relacionado con la calidad en la prestación de los servicios.

La implementación de gestión de conocimiento en las organizaciones ayuda a que la información fluya y se implementen prácticas de aprendizaje organizacional. (Al-Bastaki, 2013).

Según la OCDE (2003. P. 6) la gestión del conocimiento es cada vez más importante para el sector público debido a:

- El conocimiento se ha convertido en un factor determinante de la competitividad para el sector público. En una economía intensiva en conocimiento, los bienes y servicios son cada vez más intensivos en capital intangible, hacen del conocimiento un elemento importante de la competitividad entre los organismos públicos.

Los organismos públicos compiten cada vez más entre sí por el uso de insumos intensivos en conocimiento (por ejemplo, investigadores) y para la prestación de los productos intensivos en conocimiento (por ejemplo, universidades).

- Las empresas privadas producen bienes y servicios que son cada vez más intensivos en capital intangible, que compiten directamente con los bienes y servicios producidos tradicionalmente por el sector público.
- El rápido envejecimiento de los servidores públicos y la rotación de personal que esto conlleva, crea nuevos desafíos para la preservación de la memoria institucional y la capacitación del nuevo personal.
- Cada vez más ciudadanos conocedores exigen de los gobiernos estar en la cima de la creación del conocimiento.
- Los objetivos de políticas públicas se han hecho más ambiciosos y complejos que nunca antes.

La viabilidad y el éxito de cualquier sociedad depende de la manera como se aprovechan sus recursos como la capacidad de las personas y el capital intelectual. Por ser la administración pública altamente compleja e importante, afecta la mayoría de los aspectos de la sociedad. (Wiig, 2002).

En este contexto, la gestión del conocimiento se convierte para el sector público en una herramienta para movilizar el conocimiento con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y mejorar su desempeño, contribuyendo para que se enfrente nuevos desafíos, se implementen prácticas innovadoras de gestión y mejorar la calidad de los procesos, productos y servicios públicos en beneficio de los clientes (usuarios, ciudadanos) y la sociedad en general. (Ferreira, 2012).

9.2. Beneficios de la Gestión del Conocimiento para los funcionarios, equipos de trabajo y organización

Para los funcionarios la Gestión del Conocimiento es importante porque:

- Les ayuda a hacer mejor su trabajo y a ahorrar tiempo debido a una mejor forma de tomar decisiones y resolver problemas.
- Genera lazos de comunidad al interior de la organización
- Motiva para que los trabajadores permanezcan actualizados.
- Propicia un ambiente para ser propositivo.

Para los equipos de trabajo porque:

- Permite el desarrollo de habilidades profesionales.
- Promueve el asesoramiento entre colegas.
- Facilita la formación de redes de conocimiento, alcanzando una colaboración eficaz.
- Mejora las habilidades de comunicación del equipo de trabajo.

Para la organización porque:

- Apoya en la conducción de la estrategia.
- La resolución de problemas se hace más rápido.
- Mejora el conocimiento incorporado en los productos y servicios.
- Permite a las organizaciones dar un paso adelante al de su competencia.

- Construye memoria institucional.

El servidor público que participa en los procesos de gestión de conocimiento amplía sus conocimientos y habilidades debido al aprendizaje y a la innovación involucrada en el proceso, permitiéndole asumir una actitud positiva en relación con el aprendizaje y la adopción de valores éticos y morales.

La gestión del conocimiento permite a los funcionarios crear, organizar, transferir, compartir información y conocimiento estratégico, generándose una interacción constante que permite promover el trabajo en equipo, dándose un ambiente propicio para el aumento de la productividad de éstos. (Ferreira, 2012).

9.3. Gestión de conocimiento en la Administración Pública Colombiana

9.3.1. Finalidad de la Gestión Pública

La función administrativa del Estado busca la satisfacción de las necesidades generales de todos los habitantes, de conformidad con los principios, finalidades y cometidos consagrados en la Constitución Política.

Los organismos, entidades y personas encargadas, de manera permanente o transitoria, del ejercicio de funciones administrativas deben ejercerlas consultando el interés general.

9.3.2. Principios de la función administrativa

La función administrativa se desarrolla conforme a los principios constitucionales, en particular los atinentes a la buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y

transparencia. Los principios anteriores se aplicarán, igualmente, en la prestación de servicios públicos, en cuanto fueren compatibles con su naturaleza y régimen.

El principio de eficacia obliga a las autoridades a implementar y brindar soluciones a problemas ciudadanos, en el entendido de que los problemas constituyen deficiencias atribuibles a deberes de la administración y por tanto las soluciones deben ser ciertas, eficaces y proporcionales. Bajo este principio la administración pública no puede permanecer impávida o inactiva frente a situaciones que afecten a los ciudadanos. (Sentencia Corte Constitucional T-733 2009).

La eficacia entonces está enfocada al logro de los fines esenciales del Estado a dar soluciones concretas a problemas concretos y bajo este precepto las entidades públicas se esfuerzan por encontrar modelos administrativos que se encaminen al cumplimiento del objetivo para el cual fueron creadas.

Hay eficiencia en la administración pública si existe un “servicio satisfactorio, ejecución responsable y de buen gobierno” (Millett, 1954).

El servicio satisfactorio tiene que ver con el cumplimiento de las expectativas de los usuarios, es decir satisfacer una necesidad que el cliente tenga de la entidad. Se relaciona también con la continuidad del servicio que se presta puesto que debe estar disponible para cuando el usuario lo requiera y no de forma intermitente.

Por ejecución responsable se entiende la administración bien dirigida de tal manera que se fijen metas y objetivos y se establezcan mecanismos para lograrlos.

El buen gobierno está referido a las buenas maneras de administrar en aplicación no solo a conceptos de agilidad en la prestación de los servicios, sino en relación con la forma de actuar: transparencia, liderazgo, libertad.

El Estado colombiano a fin de evaluar la calidad y el desempeño en la prestación de los servicios que prestan sus entidades, decidió adoptar el sistema de gestión de calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios y para tal fin expidió la Ley 872 de 2003.

De acuerdo con la Norma Técnica de la Calidad en la gestión pública NTCGP: 1000:2004 calidad es “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

En este entorno en el que se mueven las entidades públicas es necesario garantizar que la prestación de los servicios sea eficiente y efectiva y además que sus servicios sean de calidad, cumpliendo con las expectativas de los usuarios y cumpliendo el objeto para el cual fueron creadas.

Para aumentar la eficiencia, mejorar la calidad y la efectividad social observando los demás principios de la función administrativa (buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia), se hace necesario movilizar el mejor conocimiento disponible de las organizaciones públicas; por tanto la gestión de conocimiento es la base de toda la administración pública. (Ferreira, 2012)

9.3.3. Definición de Gestión de Conocimiento en el sector público

Según Ferreira (2012) la Gestión de Conocimiento en la Administración pública debe entenderse como un método integrado de crear, compartir y aplicar el conocimiento para aumentar la eficiencia, mejorar la calidad y la efectividad social; y contribuir para la legalidad, impersonalidad, moralidad y publicidad en la administración pública y para el desarrollo.

Así, entonces, la mayor contribución de la Gestión de Conocimiento a la Administración pública, es la de incrementar la capacidad de conocimiento de los trabajadores, los equipos de trabajo, directivos y en general a toda la organización pública para crear, compartir y aplicar el conocimiento a fin de alcanzar los resultados para lo cual fueron creadas las entidades.

9.4 Gestión de Conocimiento en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN

El conocimiento en la DIAN es considerado como uno de los elementos de la gestión humana y “comprende los contenidos sabidos, conocidos y generados que fluye a toda la entidad, por medio de la producción, documentación, apropiación y comunicación en los procesos y procedimientos. Gestionarlo crea condiciones favorables para el cumplimiento de propósitos institucionales” (Código de Buen Gobierno, 2011, p. 51).

Para la DIAN el conocimiento implica

Producción de Conocimiento: es la generación de conocimiento nuevo para la entidad, que contribuye al mejoramiento de la misma. Proviene de dos fuentes: la cotidianidad, esto es, la ejecución diaria de las labores propias de la organización, y la investigación, es decir, el desarrollo de actividades específicas encaminadas a la obtención de nuevos conocimientos.

Documentación: es la descripción, compilación y organización del conocimiento institucional y del entorno para su conservación, socialización, y aprovechamiento en beneficio de la organización y los agentes externos. Incluye la descripción sistemática de experiencias exitosas de gestión institucional y la organización y fortalecimiento de bibliotecas y centros de documentación.

Aprendizaje: es el desarrollo de actividades que buscan a través de los programas de formación, capacitación, inducción, reinducción y demás acciones pedagógicas y educativas, fortalecer y desarrollar las competencias laborales de los empleados públicos en el saber ser, saber hacer, y saber aprender para optimizar la gestión de la entidad.

Docencia Institucional: es la identificación, promoción y apoyo de empleados públicos que por su trayectoria y conocimiento tiene la capacidad de facilitar el aprendizaje entre los demás empleados de la Entidad, mediante la socialización del conocimiento.

Cultura: es el reconocimiento y apropiación de los valores institucionales y la sensibilización para la transformación de las creencias, valores, hábitos y prácticas institucionales, tendiente al mejor cumplimiento de la responsabilidad social de la entidad.

Para la DIAN la gestión del conocimiento es considerada un factor estratégico, puesto que de allí deriva los saberes.

9.5. Construcción del modelo de gestión de Conocimiento propuesto

9.5.1. Marco Conceptual del Modelo de gestión de Conocimiento

La presente investigación se propone identificar los elementos que forman parte del modelo de gestión de conocimiento propuesto y para ello se identifica un marco conceptual, el cual pretende caracterizar todos los elementos que los autores consideran intervienen en el modelo de gestión de conocimiento.

El marco conceptual aquí propuesto recoge elementos de los modelos de Gestión de Conocimiento estudiados previamente en el capítulo 5 de la presente investigación.

Los elementos que la presente investigación propone como integrantes del modelo de gestión de conocimiento para el grupo objeto de estudio, son los siguientes:

1. Facilitadores
2. Procesos de Gestión de Conocimiento
3. Resultados
4. Ambiente externo

ELEMENTOS MODELO DE GESTION DE CONOCIMIENTO

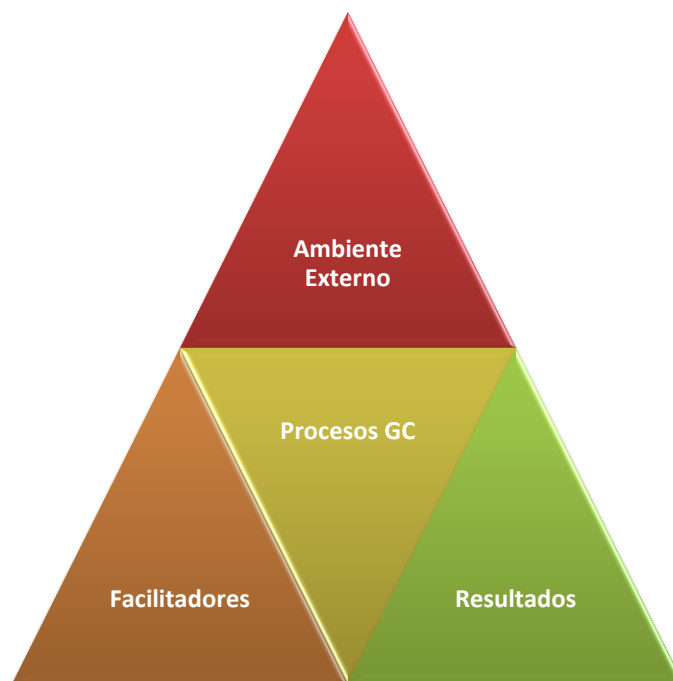


Figura 27. Elementos del modelo de gestión de conocimiento

Fuente: Elaboración propia

9.5.1.1. Facilitadores

Los facilitadores son los factores que impulsan y promueven la gestión de conocimiento dentro de la organización. Los modelos de gestión revisados en la presente investigación proponen una serie de facilitadores que se observan en la tabla 10.

Tabla 10. Calificación componentes de Gestión de Conocimiento

Modelo	Facilitador 1	Facilitador 2	Facilitador 3	Facilitador 4	Facilitador5	Facilitador 6
Modelo APO	Liderazgo	Tecnología	Personas	Procesos		
Modelo Cuatro Pilares	Liderazgo	Tecnología	Aprendizaje (personas)	Organización		
Modelo Arthur Andersen	Liderazgo	Tecnología	Personas	Procesos		
KPMG (Tejedor y Aguirre)	Liderazgo	Sistemas Información (Tecnología)	Personas	Estructura (Organización – Procesos)	Estrategia	Cultura

Fuente: elaboración Propia

Del análisis de los facilitadores existen coincidencias entre los diferentes modelos que se muestran en la siguiente gráfica

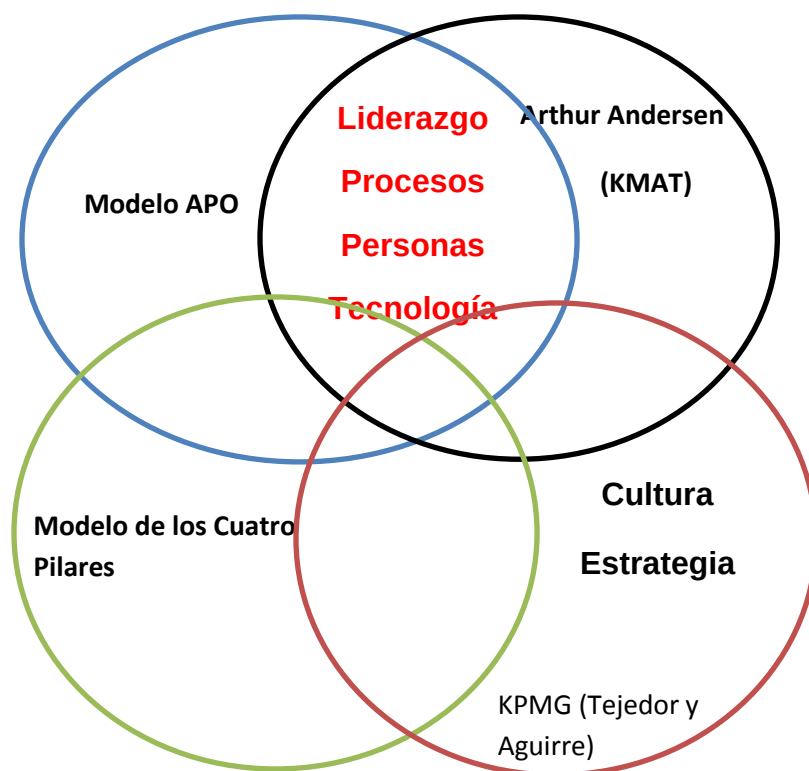


Figura 28. Facilitadores de gestión de conocimiento

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse en la gráfica, los diferentes modelos presentan coincidencias en lo que consideran facilitadores; en tres de ellos hay coincidencia en afirmar que el liderazgo, los procesos, las personas y la tecnología son factores fundamentales en la gestión del conocimiento.

Solo el modelo de KPGM contiene dos factores adicionales: la Cultura y Estrategia.

Los diferentes modelos hacen las siguientes consideraciones con respecto a los facilitadores:

Tabla 11. Definición facilitadores de gestión de conocimiento

FACILITADOR	MODELO APO	MODELO CUATRO PILARES	MODELO GC PROPUESTO
LIDERAZGO	El liderazgo reside en la alta dirección y es el conductor al interior de la organización de las iniciativas de Gestión de Conocimiento. La dirección asegura la alineación de la Gestión de conocimiento con las estrategias, la visión y la misión de la organización.	El liderazgo desarrolla estrategias de negocio y operativas para sobrevivir y posicionarse para el éxito en el ambiente dinámico actual. Dichas estrategias determinan la visión que debe alinearse con la Gestión del conocimiento.	Se requiere un líder que conduzca un cambio en la organización que cree una visión y misión, la difunda y la alinea a las estrategias y a los propósitos de la gestión del conocimiento para el logro de los resultados esperados.
PERSONAS	Las personas juegan un rol clave en los procesos de gestión de conocimiento, a saber la creación, el intercambio y la aplicación. En la organización las personas son las generadoras del conocimiento y forman un activo importante de conocimiento. Las personas crean y poseen el capital intelectual de la organización.	Las personas son responsables de la utilización de herramientas y la ejecución de los procesos. El aprendizaje organizacional, que lo realizan las personas, es una parte integral de la gestión del conocimiento.	Las personas poseen el conocimiento y son fundamentales en los procesos de gestión de conocimiento. El éxito de la Gestión del Conocimiento depende fundamentalmente de la colaboración del tejido social de la organizacional reflejado en las personas.

PROCESOS	Los procesos se refieren a un flujo de acontecimientos que describen como funcionan las actividades en una organización. Los procesos diseñados sistemática y eficazmente contribuyen a mejorar la organización de la productividad, la rentabilidad, la calidad y el crecimiento.	Los procesos operacionales deben estar alineados con la estrategia de gestión de conocimiento, incluido los indicadores y objetivos de desempeño.	Los procesos de gestión de conocimiento deben estar alineados a los procesos estratégicos de la empresa ya que la razón de ser de la gestión de conocimiento es la consecución de los objetivos de la organización.
TECNOLOGIA	La tecnología proporciona herramientas y técnicas eficaces para gestión del conocimiento explícito a través de herramientas como motores de búsqueda, medios de comunicación, intranets y extranet. En el caso del conocimiento tácito la tecnología facilita la colaboración en línea lo que mejora la comunicación formal e informal. La tecnología proporciona una plataforma para la retención del conocimiento organizacional.	La tecnología permite y proporciona toda la infraestructura y herramientas para apoyar la gestión del conocimiento en la organización.	Las organizaciones dependen de la tecnología y por tanto en la gestión de conocimiento esta es un recurso clave y fundamental puesto que proporciona las herramientas necesarias para gestionar el conocimiento tácito y explícito, a través de la comunicación en línea, páginas web, correos electrónicos, aplicaciones inteligentes.
CULTURA			Es el factor más importante en el éxito de la gestión del conocimiento. La cultura del conocimiento facilita el intercambio de conocimientos y propicia un ambiente de confianza y un espíritu colaborativo.

ESTRATEGIA			Es necesario contar con un plan que contenga metas, objetivos y propósitos, que involucre actividades para la obtención de resultados de gestión de conocimiento.
------------	--	--	---

Los modelos de gestión de conocimiento de Arthur Andersen – KMAT y Tejedor y Aguirre de KPMG mencionan los facilitadores de gestión de conocimiento, sin embargo no los definen en sentido estricto.

A pesar de que en los modelos estudiados uno solo considera la cultura como un facilitador en la gestión del conocimiento, los autores de la presente investigación consideran que ésta es fundamental para la gestión del conocimiento, puesto que crea el ambiente necesario en la organización para que se genere, organice, socialice y utilice, creándose así las condiciones adecuadas que facilitan la gestión del conocimiento.

La cultura del conocimiento requiere un ambiente de confianza entre los trabajadores que les permita comunicarse con fluidez y entablar conversaciones que faciliten desarrollar los diferentes procesos de gestión de conocimiento. Un ambiente altamente colaborativo es necesario para lograr los objetivos de la gestión del conocimiento y facilita sus procesos.

Una cultura que incentive el intercambio de conocimientos entre los individuos es fundamental para llevar a cabo los procesos de gestión de conocimiento y que éste adquiera valor para la organización, dicha cultura debe resaltarse por valorar la creatividad y la mejora continua, así como el intercambio de ideas; dentro de los aspectos que deben destacar la cultura del conocimiento son una constante y continua necesidad de compartir conocimientos y propagar los conocimientos en toda la organización.

Es importante para la organización trabajar en convencer a sus trabajadores para compartir su conocimiento y que cada uno tome conciencia de la importancia que tiene este proceso en la gestión del conocimiento y trabajar constantemente en construir, en generar e inculcar una cultura del conocimiento.

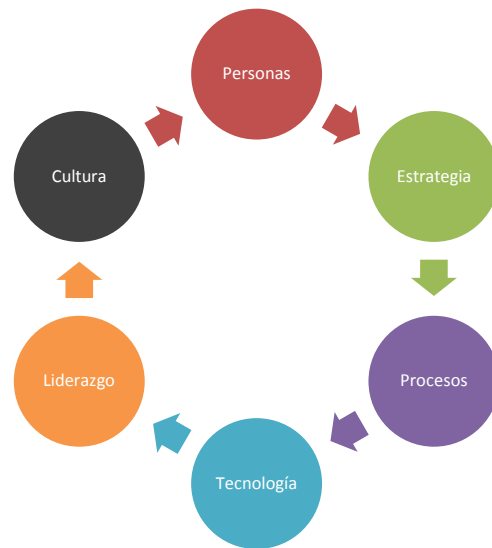


Figura 29. Facilitadores de conocimiento propuestos

Fuente: Elaboración propia

Schein (1999) define la cultura organizacional como “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

Para Fleury (1989), la cultura es “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio”.

En otros términos la cultura es la forma como se hacen las cosas dentro de las organizaciones, es decir una pauta manifiesta de conducta, patrones de comportamiento consistentes que se dan en un grupo de personas. Es la forma como las personas de una organización resuelven sus conflictos, tratan a sus clientes y se relacionan entre sí. Morgan (1977) citado por Dalkir encontró algunos elementos claves de la cultura organizacional:

1. Dichos y valores no declarados
2. Expectativas manifiestas e implícitas de comportamiento
3. Costumbres y rituales
4. Historias y mitos sobre un grupo
5. Clima – Los sentimientos evocados por la manera como los miembros de una organización interactúan entre sí y su entorno.
6. Las metáforas y símbolos – que pueden ser inconscientes – y que se encuentran aferradas a la cultura.

“La cultura organizacional es la que define el comportamiento, motiva a sus integrantes y afecta la forma en que la organización procesa la información. La combinación de diversos factores muestra las bases de la cultura organizacional, tal es el caso del uso de la información y su disseminación, el uso del correo electrónico, de los informes; así como la preferencia por la información oral, los rumores, etcétera.” (Pérez & Pérez, 2007)

Otro facilitador de la gestión del conocimiento propuesto por Tejedor y Aguirre (1998) es la estrategia. Para los autores de la presente investigación para guiar la gestión del conocimiento en la empresa es necesario contar con una estrategia que proporcione los mecanismos y herramientas para obtener los resultados deseados al interior de la organización.

La estrategia según Mintzberg y Brian (1993) es “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece una secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner y asignar, con base tanto en sus atributos como sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”

En el mundo empresarial la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es el método más conocido para definir la estrategia. Este análisis implica describir y analizar las capacidades internas de una empresa – fortalezas y debilidades – en relación con las oportunidades y amenazas de su entorno competitivo. La aplicación de la

matriz DOFA ha sido aplicado conjuntamente con el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter que se centra en el lado externo de la estrategia que están relacionadas con las Oportunidades y Amenazas de la organización logrando así que las empresas puedan imponer condiciones a los proveedores y clientes, además de generar barreras de entrada a nuevos productos y a productos sustitutos a fin de lograr una posición competitiva en el mercado a partir de los recursos clave.

Ahora bien, tener acceso único a recursos valiosos es una manera de crear ventaja competitiva a veces esto no se logra puesto que los competidores imitan o desarrollan sustitutos para dichos recursos, por lo que el conocimiento se convierte en un factor diferenciador de competitividad puesto que permite coordinar y combinar los recursos de maneras innovadoras logrando generar valor. En otras palabras contando con recursos intelectuales adecuados una organización puede entender como explotar y desarrollar sus recursos tradicionales mejor que sus competidores. De esta manera el conocimiento se convierte en el recurso estratégico más importante para crear y mantener ventaja competitiva haciendo que las empresas mejoren su capacidad para competir.

9.5.1.2 Estrategia del Conocimiento

La estrategia está compuesta por las acciones que se toman para lograr los resultados esperados y en este sentido se espera que las organizaciones realicen acciones necesarias tendientes a una adecuada gestión del conocimiento.

Zack (1999) utiliza el término “Estrategia del Conocimiento” para referirse a una organización que tiene en cuenta dentro de su estrategia de negocio sus recursos y capacidades intelectuales. La estrategia del conocimiento implica la manera de identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas desde el punto de vista del conocimiento y gestionar de esta manera el conocimiento, buscando capturar los conocimientos nuevos requeridos y administrando adecuadamente los ya existentes con los cuales se tiene ventaja competitiva, incluso revisando aquellos que se encuentren subutilizados y que puedan potencializarse para generar valor.

La estrategia de conocimiento implica la identificación de conocimientos valiosos que luego serán utilizados para mejorar el desempeño organizacional.

La estrategia de gestión de conocimiento no debe limitarse solamente a identificar los conocimientos requeridos por la organización, sino que debe traducirse en todas aquellas actividades que busquen apoyar la creación y transferencia de conocimientos lo que implica llevar a cabo técnicas que permitan que los trabajadores interactúen de manera eficaz para compartir sus conocimientos.

La gestión del conocimiento tendrá éxito en la organización en la medida en que la estrategia de conocimiento esté estrechamente vinculada con la estrategia del negocio para crear valor económico y ventaja competitiva.

La gestión de conocimiento no es un proyecto empresarial de sistemas de información y la ventaja estratégica del conocimiento no viene de saber más que los competidores y es necesario tener un vínculo entre la estrategia y el conocimiento que lleve a la organización a evaluar su posición competitiva con respecto a sus recursos intelectuales y capacidades y para ello debe hacerse un análisis a partir de la matriz DOFA que permita comparar los conocimientos organizacionales a los de sus competidores y definiendo claramente los conocimientos necesarios y se procure cerrar las brechas de déficit de conocimiento. (Zack, 1999)

Las organizaciones deben comprender que no todo conocimiento tiene el mismo valor, ni el conocimiento que es importante para una organización es igualmente importante para otra y en ese sentido es necesario que se identifique cuál es el conocimiento estratégico que se requiere. (Barceló, 2001)

Según Barceló (2001) los conocimientos estratégicos son aquellos que son clave para desarrollar e implantar la estrategia de negocio a mediano y largo plazo y puede definirse desde el nivel de dirección, a partir de la estrategia y de los factores críticos de éxito de la organización o bien puede definirse en el nivel operativo a partir de los factores críticos de éxito de los procesos implicados en la gestión de conocimiento.

Así la estrategia de la gestión del conocimiento deberá enfocarse en identificar cuáles conocimientos son estratégicos sin limitarse a datos e informaciones meramente, sino a un concepto mucho más amplio: experiencias, modelos, valores, conceptos que la organización ha ganado a lo largo de su trayectoria para sacarles el mayor provecho posible.

La estrategia del conocimiento debe definir una visión y unos objetivos de gestión de conocimiento que provean la guía y dirección deseables para la organización y alinearlos con la misión, visión y estrategias del negocio de la organización, así la estrategia de conocimiento pasa por definir claramente el objetivo principal y cuáles son las iniciativas más apropiadas para gestionar el conocimiento, como por ejemplo, la creación de un motor de búsqueda de conocimiento, crear aplicaciones para el registro de conocimiento estratégico, creación de una intranet, establecer redes de aprendizaje y comunidades de conocimiento, entre muchas otras.

Una vez que la estrategia de conocimiento es definida la organización cuenta con una hoja de ruta que puede ser utilizada para priorizar las iniciativas de gestión de conocimiento, definir las herramientas y enfoques con el fin de apoyar los objetivos del negocio como tal.

Según Dalkir (2005) una buena estrategia de gestión de conocimiento debe incluir los siguientes componentes:

1. Estrategia y Objetivos de negocio articulados
2. Descripción de los negocios que se basan en conocimiento
3. Un inventario de recursos de conocimiento disponibles en la organización. (conocimiento tácito o explícito, personal o comunitario, procedimientos, rutinas, Know How, descripción de la cultura, redes informales, y los recursos físicos que faciliten la gestión, tales como, software, servidores, estructura organizacional)
4. Un análisis de los conocimientos existentes para determinar que se puede hacer con ellos para generar mayor valor, por ejemplo la posibilidad de generar una base de datos de las lecciones aprendidas, casos resueltos, metodología usada para la resolución de casos, posibilidad de generar una conexión entre los diferentes trabajadores para compartir conocimientos.

El principal paso en la definición de la estrategia del conocimiento es identificar cual es el estado actual y compararlo con el estado deseado y la descripción de las acciones necesarias para cerrar la brecha.

Por último es importante destacar que la estrategia está estrechamente relacionada con el liderazgo en la organización y aunque no se espera que sea el líder de la organización quien diseñe la estrategia y la implemente, si se espera que sea quien la dirija. De un estilo de liderazgo u otro dependerán las estrategias que se aborden para la gestión del conocimiento. (Hofer, Murray, Charan, & Pitts, 1984)

Las relaciones entre las estrategias y el estilo de liderazgo se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 12. Relaciones entre estilo de liderazgo y estrategias

Relaciones Estrategia - Liderazgo					
			Posición Competitiva		
			Fuerte	Mediana	Débil
Atractivo de la Industria	Alto	Tipo de Estrategia	Invertir/Crece Fuertemente	Invertir/Crece Selectivamente	Desinvertir
		Estilo de Liderazgo	Entrepreneur maduro	Entrepreneur Planificador	Entrepreneur
	Medio	Tipo de Estrategia	Invertir/Crece Selectivamente	Generar Beneficios	Cosecha
		Estilo de Liderazgo	Planificador sofisticado	Planificador centrado en beneficios	Especialista en relanzamiento
	Bajo	Tipo de Estrategia	Generar Beneficios	Cosecha	Cosecha
		Estilo de Liderazgo	Director Profesional	Experto en reducción de costes	Liquidador Profesional

Fuente: Navas & Guerras (2002)

9.5.1.3 Cultura del Conocimiento

Para que la gestión del conocimiento tenga éxito es vital contar con una cultura que fomente el intercambio de información, exista confianza y desarrolle un espíritu colaborativo, a partir de la cual se construya un medio ambiente propicio que satisfaga a los trabajadores que participen en la gestión del conocimiento.

Hay una serie de elementos que destacan la cultura del conocimiento y se muestran en la tabla 13.

Tabla 13. Factores de cultura de gestión de conocimiento

Factores a contrarrestar	Factores a incentivar
Estilo de dirección que considera la calidad como una función.	La calidad es la base de toda la gestión empresarial e impregna por completo el estilo de dirección.
Estructura organizativa compleja orientada a sus funciones especializadas. Visión de la gestión de arriba hacia abajo.	Estructura organizativa ágil, dinámica y motivadora. Orientada a los procesos fundamentales de la producción y gestión, que procura la toma de decisiones a los niveles más bajos posibles de la plantilla.
Gestión individualista en la que no prima el trabajo en equipos ni la participación en la toma de decisiones.	Gestión participativa en la que prima el trabajo en equipos y los grupos autónomos de gestión y que persigue el consenso y el compromiso en el establecimiento y la consecución de los objetivos.
Los aportes a la organización se realizan en el plano individual y no siempre se reconocen.	Representación justa de los aportes individuales y colectivos realizados.
Falta de espíritu renovador, tanto en los procesos productivos como en los de gestión, así como en los productos y servicios prestados.	Visión del negocio a largo plazo mediante la planificación integral de las actividades, espíritu de renovación, flexibilidad en la distribución y en los modos de trabajo.
Liderazgo basado en la jerarquía.	Liderazgo por niveles de conocimiento, creatividad, capacidad de anticiparse a los cambios y capacidad de motivación personal.
Carencia de planes de mejoras bien estructurados a fin de conseguir objetivos.	Ejecución de un plan de mejoras de acuerdo con los objetivos generales, realizado mediante la participación de todos los elementos de la plantilla.
Procedimientos de comunicación e información interna inexistentes o restringidos.	Comunicación e información continuas en todos los sentidos, transparentes, amplias y puntuales, con sistemas que propician y potencian el proceso.
Planes de formación puntuales poco vinculados con las carreras profesionales y escasa colaboración con el mundo universitario.	Planes de formación permanentes para todos los trabajadores. Intensa colaboración con el mundo universitario y centros tecnológicos. Interés por el nivel de docencia básica de la sociedad que habita en el entorno.
Desarrollo de procesos de aprendizaje en función de	Organizaciones con una filosofía de aprendizaje

los planes de formación.	constante, con entornos laborales en el que los trabajadores pueden realizar todo tipo de actividades de aprendizaje que sirven de catalizador a los procesos de producción y a la generación de valor.
Baja capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno y a los pedidos de los clientes.	Orientación total hacia el cliente, sustentada en el concepto de calidad total. Capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno y las demandas de los clientes.
Sistemas retribuidos que no estimulan la eficacia.	Sistemas de retribución y recompensas que estimulen la eficacia, basados en el nivel de cumplimiento de las tareas y la capacidad de generar ideas de mejora.
Cultura organizativa basada en la infraestructura y los activos materiales	Cultura organizativa basada en el uso de los activos intangibles, fundamentalmente en el sujeto, y los asociados con este (conocimiento, know-how, experiencia, habilidades y aptitudes)
Cultura basada en las funciones, con una definición clara y precisa de las responsabilidades de cada puesto de trabajo.	Cultura basada en las personas, con una detallada identificación de las actitudes y aptitudes requeridas del individuo y los puestos de trabajo y que tributan al cumplimiento de las metas de la organización.

Fuente: Pérez & Pérez, 2007.

9.5.1.4. Ciclo de Gestión de Conocimiento G.O.S.U.

De la revisión efectuada a la literatura referente a Gestión de Conocimiento se puede apreciar que diversos autores señalan que el proceso de gestión de conocimiento implica un ciclo que es repetitivo.

Para la presente investigación se propone el siguiente ciclo de gestión de conocimiento:

1. Generar Conocimiento
2. Organizar Conocimiento
3. Socializar Conocimiento

4. Utilizar el Conocimiento

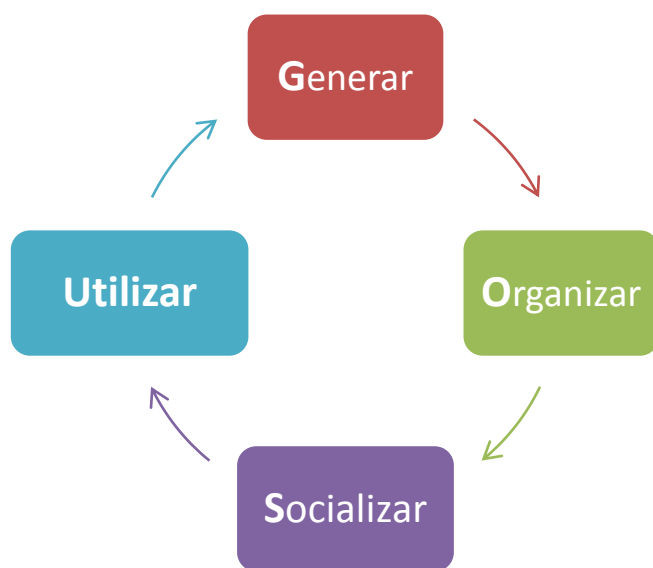


Figura 30. Ciclo de gestión de conocimiento -GOSU

Fuente: Elaboración propia

Generación de Conocimiento: en esta etapa la organización busca identificar el conocimiento que considere importante y para ello la organización debe obtener el conocimiento y analizarlo. En esta fase se deben definir las estrategias y métodos para planear el conocimiento que se considere pertinente y esto implica la revisión de temáticas relevantes al grupo de trabajo y para tal fin se debe identificarlo y obtenerlo.

Organizar el Conocimiento: en esta etapa la organización debe buscar que el conocimiento se clasifique y almacene a fin de generar memoria institucional. Esta etapa incluye los procesos para conservar y recuperar los conocimientos.

Socializar el Conocimiento: la organización debe procurar que el conocimiento que tiene disponible darlo a conocer a todos sus miembros, esto implica compartirlo y transferirlo, para ello debe generar estrategias de comunicación que permitan extenderlo. En esta etapa la organización debe ejecutar procesos de capacitación y educación para lograr los propósitos de la socialización.

Utilizar el Conocimiento: implica utilizar el conocimiento que posee la organización para llevar a cabo sus actividades y que mejoren los resultados, a través de generar valor a sus productos o servicios; implica también llevar a cabo estudios e investigaciones a partir del conocimiento existente y la resolución de problemas y toma de decisiones a partir de la experiencia.

9.5.1.5. Procesos de Gestión de Conocimiento

Un proceso se entiende “como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (NTC-ISO 9000 Ver. 1. P. 9).

Los procesos están constituidos por actividades que, de forma sucesiva, van añadiendo etapas a la obtención del producto que pretenden, para este caso el producto corresponde al conocimiento que es usado como herramienta estratégica a fin de mejorar los objetivos, propósitos y resultados que busca la organización.

La presente investigación determina los procesos como una herramienta útil para generar un modelo de gestión de conocimiento que identifique claramente los procesos y subprocesos involucrados en cada una de las etapas del ciclo de Gestión de Conocimiento (G.O.S.U), a fin de que su gestión sea adecuada. En este contexto se busca aprovechar al máximo los conocimientos existentes de la organización (tácito y explícito) para lograr una ejecución más eficiente y efectiva, a través de la utilización del conocimiento propio, el de sus compañeros y organizacional para realizar mejor las actividades que corresponden tanto en el plano individual, en equipo y el organizacional.

Los procesos que se definen para que se ejecute el ciclo G.O.S.U. son los siguientes:

9.5.1.5.1 Procesos de Generación del Conocimiento

Los procesos relacionados con esta fase son:

1. **Identificar:** el propósito principal de este proceso es hacer visible los conocimientos que la organización requiere, tanto en lo correspondiente a las habilidades y competencias de cada funcionario, como los que son provistos por la organización (manuales, instructivos, conceptos, ordenes, etc.), así como los que generan las partes interesadas, es decir, las leyes, los decretos, sentencias judiciales, libros, revistas especializadas, conceptos y opiniones de expertos. Este proceso de identificación no debe limitarse solamente a mirar su entorno inmediato, sino que también debe considerarse la revisión de conocimiento existente en otras administraciones fiscales, bases de datos. Este proceso es previo a seleccionar. En este proceso se planea el conocimiento que la organización considere necesario.
2. **Obtener:** el conocimiento puede provenir de fuentes externas o internas, sin embargo es necesario que la organización obtenga su propio conocimiento y para ello debe crear nuevos conocimientos a través de la ejecución diaria de las actividades de los trabajadores de la organización. Los nuevos conocimientos pueden ser creados a partir de investigación, innovaciones de individuos al hacer mejor sus actividades o haciendo razonamientos a partir del conocimiento ya existente.
3. **Seleccionar y Analizar:** este proceso busca seleccionar el conocimiento identificado y seleccionar el que sea útil y relevante para la organización. El conocimiento es filtrado por su fiabilidad e importancia para ser analizado, lograr los objetivos que se buscan de la organización o departamento en el que se encuentre.

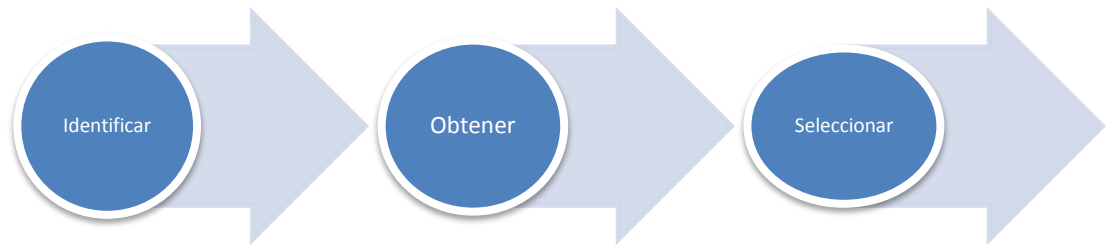


Figura 31. Procesos de la fase de generación de conocimiento

Fuente: Elaboración propia

9.5.1.5.2 Procesos de Organización del Conocimiento

1. **Clasificar:** con este proceso el conocimiento debe ser ordenado por criterios o categorías que la organización o grupo de trabajo identifique fácilmente.
2. **Almacenar:** una vez el conocimiento es clasificado debe guardarse en repositorios físicos o electrónicos, para que esté disponible para su recuperación posterior por parte de los trabajadores.
3. **Recuperar:** el conocimiento almacenado debe ser recuperado y reutilizado para que logre el propósito de consulta y genere memoria corporativa en las organizaciones. La recuperación es fundamental puesto que consiste en retomar las experiencias pasadas y basarse en el para la toma de decisiones o la resolución de problemas que se presenten.



Figura 32. Procesos organización de conocimiento

Fuente: Elaboración propia

9.5.1.5.3 Procesos de Socialización del Conocimiento

1. **Compartir:** es un acto consciente y en algunos casos inconscientes, que es llevado a cabo por los individuos de la organización a fin de poner a disposición de otras personas conocimientos, valoraciones, experiencias o habilidades.

Compartir conocimientos es importante puesto que se constituye en el vínculo entre el individuo y la organización, permitiendo movilizar el conocimiento que está en las mentes de los individuos hacia la organización donde el conocimiento alcanza su valor, tanto económico como competitivo. (Hendriks, 1999). Para compartir los conocimientos se requiere de un subproceso denominado externalización. La externalización de los conocimientos es un acto necesario para compartir los conocimientos por quien los posee (dueños del conocimiento).

2. **Transferir:** es el proceso mediante el cual el conocimiento que posee una persona se convierte en la forma que pueda ser entendido, absorbido y utilizado por otros individuos de la organización. Para llevar a cabo la transferencia de conocimientos se requiere de un subproceso denominado internalización que consiste en absorber el conocimiento que le ha sido compartido por medio del análisis y la interpretación, es decir, es la comprensión de los conocimientos. La internalización puede llevarse

a cabo de diversas maneras como: aprender haciendo, leyendo o tratando de entender el conocimiento codificado en una base de conocimientos. Existen barreras para llevar a cabo la internalización de un conocimiento ya externalizado y puede deberse a factores de distancia social, cultura o diferencias conceptuales.

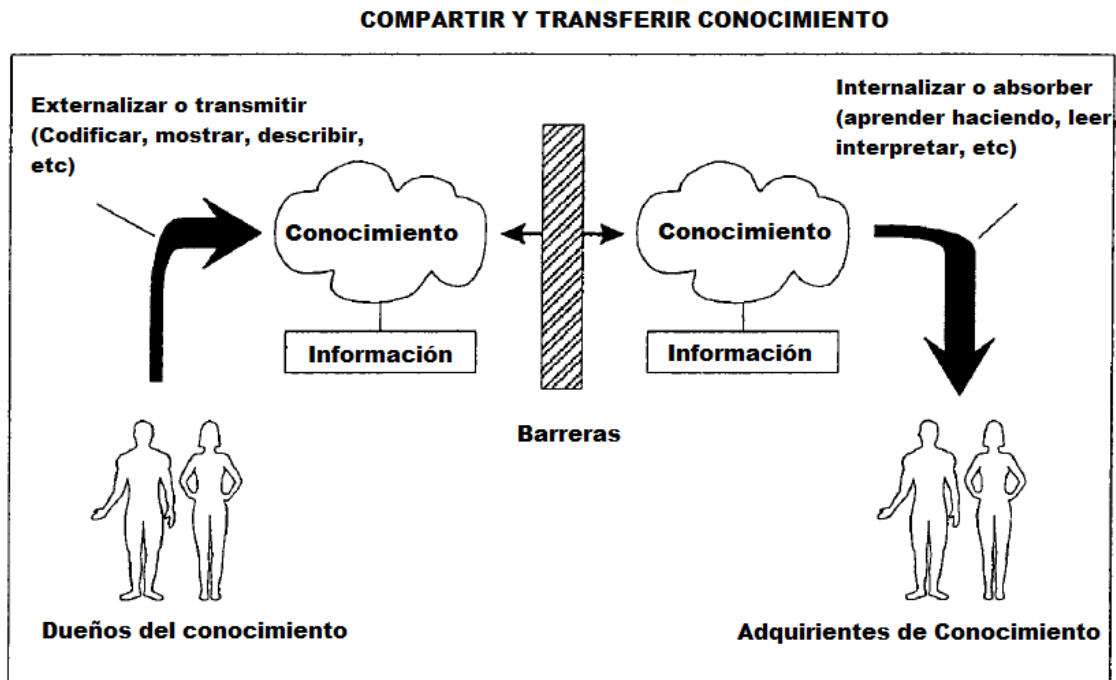


Figura 33. Transferencia de Conocimiento

Fuente: adaptado de Hendriks.

3. **Distribuir:** la organización debe procurar que el conocimiento que se comparta y se transfiera sea efectivamente difundido en la organización. La distribución del conocimiento está ligado a su carácter colaborativo. Cuando el conocimiento es distribuido a la organización es posible que quienes accedan a él puedan complementarlo, mejorarlo y por tanto termina siendo un proceso fundamental como base para generar nuevos conocimientos. El distribuir el conocimiento permite enriquecer los procesos de toma de decisiones, puesto que los integrantes de la organización pueden acceder a experiencias ya vividas. Existen diversas formas

para distribuir el conocimiento como por ejemplo la capacitación, el uso de redes de información, páginas web, intranet y comunidades de colaboración al interior.

9.5.1.5.4. Procesos de Utilización del Conocimiento

- 1. Utilizar:** este es el último proceso llevado a cabo dentro del ciclo de gestión de conocimiento propuesto en la presente investigación. Cuando el conocimiento se genera, se organiza y se socializa es necesario ponerlo en uso en el mundo real. Si este proceso no se lleva a cabo, no tienen sentido todos los esfuerzos que la organización haga para gestionar el conocimiento, puesto que es en esta fase que el conocimiento adquiere su valor económico y organizacional y es lo que logra que los trabajadores realicen mejor sus tareas.

La utilización del conocimiento está referida a la utilización efectiva de los conocimientos que han sido previamente generados, organizados y socializados.

El conocimiento se utiliza para buscar hacer mejor las tareas que a diario tienen los trabajadores y este debe ser un propósito constante de las organizaciones.

Dentro de este proceso se encuentra inmerso también la reutilización del conocimiento que ya fue utilizado en resolver algún caso o problema, por tanto permite el ahorro de recursos al tomar resultados de experiencias pasadas o de procesos ya ejecutados haciendo las cosas de manera más eficiente.

La utilización y reutilización puede darse a nivel del conocimiento explícito y tácito, teniéndose que considerar estos dos tipos de conocimiento para generar memoria organizacional completa; sin embargo es más fácil reutilizar el conocimiento explícito logrando que sea un soporte de largo plazo.

Cuando los trabajadores acceden a la memoria organizacional, el proceso de toma de decisiones es más fundamentado, puesto que se aprenden lecciones del pasado, actos administrativos anteriores, los casos ya resueltos por otras instancias, mejorando así el análisis estratégico de problemas y evitando las contradicciones.

La organización que busque una gestión del conocimiento efectiva debe procurar que sus trabajadores utilicen adecuadamente la memoria institucional, tanto en el nivel individual como en los equipos de trabajo, buscando proporcionar un ambiente de confianza y un espíritu colaborativo que facilite la aplicación de los conocimientos ya obtenidos para la resolución de problemas o como base para la innovación.

9.5.1.6 Resultados

La gestión de conocimiento debe procurar que se mejoren los productos que genera la organización, entregando a sus partes interesadas productos y servicios nuevos y mejorados. El uso eficaz del conocimiento en el grupo objeto de estudio debe verse reflejado en las labores diarias a través del mejoramiento de toma de decisiones e innovación, la formación de comunidades de aprendizaje, el incremento de conocimiento experto y la preservación de la memoria institucional.

El modelo de gestión del conocimiento propuesto se espera que tenga los siguientes resultados tanto a nivel individual y colectivo:

9.5.1.6.1 Innovación y toma de decisiones

La innovación resultante de gestionar el conocimiento debe permitir crear nuevos métodos de llevar a cabo las funciones, tales como: aplicación de nuevos métodos de auditoría tributaria, la adaptación de modelos de fiscalización y la adopción de modelos de toma de decisiones encaminados a aprovechar el conocimiento existente y a proponer nuevos enfoques analíticos.

9.5.1.6.2. Comunidades de aprendizaje

Cuando se gestiona el conocimiento se persigue que al interior del grupo existan comunidades de aprendizaje donde se estudien e investiguen diversos fenómenos relacionados con los conocimientos necesarios para el desempeño de las funciones, por ejemplo: la incidencia de las normas internacionales de contabilidad en el futuro tributario, métodos comunes de evasión, impuestos nacionales.

Se busca también que los trabajadores puedan acceder a conocimiento experto disponible que se sabe que existe, pero no es fácil poder acceder a estas personas puesto que no se dispone de las herramientas que permitan comunicación en línea tal como un directorio de expertos y los temas que manejan.

9.5.1.6.3 Incremento del Conocimiento Experto

Cuando los trabajadores son innovadores y acceden a conocimiento experto para la toma de decisiones crean nuevos conocimientos y van logrando un manejo más amplio de las temáticas de su trabajo convirtiéndose ellos mismos en expertos. En el grupo objeto de estudio hay un gran potencial en este campo, puesto que como se vio en la caracterización, el 80% de los trabajadores cuenta con título de postgrado.

9.5.1.4.5 Memoria Organizacional

El conocimiento para la DIAN es un activo estratégico puesto que es una organización que basa sus servicios en el conocimiento tributario, aduanero y cambiario, bien sea para llevar a cabo investigaciones, para orientar a los ciudadanos y prestarles los servicios en general. La preservación de la memoria institucional debe convertirse en una prioridad al buscar que se lleve a cabo de manera adecuada el relevo generacional que se está viendo, permitiendo

que los nuevos trabajadores accedan a los conocimientos ya existentes, bien sean tácitos o explícitos.

9.5.1.4.6. Calidad

Calidad significa mejores productos y servicios, que conduzcan a una mayor satisfacción del cliente. Una mejora en la calidad es el resultado de la aplicación de conocimientos, aprendizaje e innovación en el grupo de trabajo.

De los resultados obtenidos se crea un ciclo que para la presente investigación se denomina ciclo de valor del conocimiento como se muestra en la siguiente gráfica:



Figura 34. Ciclo de valor del conocimiento

Fuente: elaboración propia

9.5.1.6 Ambiente Externo

Las organizaciones se encuentran rodeadas por un ambiente que influye de una u otra manera en sus sistemas de gestión y a esto no es ajena la gestión del conocimiento. Entre ellas tenemos:

1. Políticas y normas provenientes del gobierno: La normatividad y las políticas son influyentes puesto que promueven los cambios al interior de las organizaciones, bien sea a favor de la gestión de conocimiento, como condicionante o simplemente son barreras. En el caso específico debido a su estructura y por ser una organización estatal, la DIAN presenta delineadas claramente unas líneas de autoridad que pueden volver pesada y rígida la organización para gestionar el conocimiento y es importante reconocer esta situación a fin de que se tenga en cuenta para su mejoramiento.
2. Entorno Social: la DIAN le presta servicios a la comunidad a través del recaudo de sus impuestos para el financiamiento de los diferentes programas del gobierno nacional. En esta medida la sociedad genera influencias que tienen un papel decisivo en la organización. La evolución de la sociedad volcada hacia el conocimiento promueve que la DIAN se adapte a los nuevos entornos sociales, promoviendo el acceso de sus servicios a través de mecanismos innovadores y ajustados a la nueva era y en este sentido se puede tener una adaptación positiva y proactiva que permita evolucionar la cultura de la organización hacia el conocimiento; no hacerlo significa rezagarse y no estar a la par de los avances de la sociedad.
3. El entorno económico: los esfuerzos por gestionar el conocimiento pueden verse afectados por limitaciones de tipo económico que no permitan el acceso a nuevas tecnologías, a la capacitación y por tanto signifiquen una barrera en la gestión de conocimiento y, en sentido contrario, al asignar recursos y tecnologías necesarias son promotores del conocimiento.

9.5.1.7 Mapa de Gestión de Conocimiento

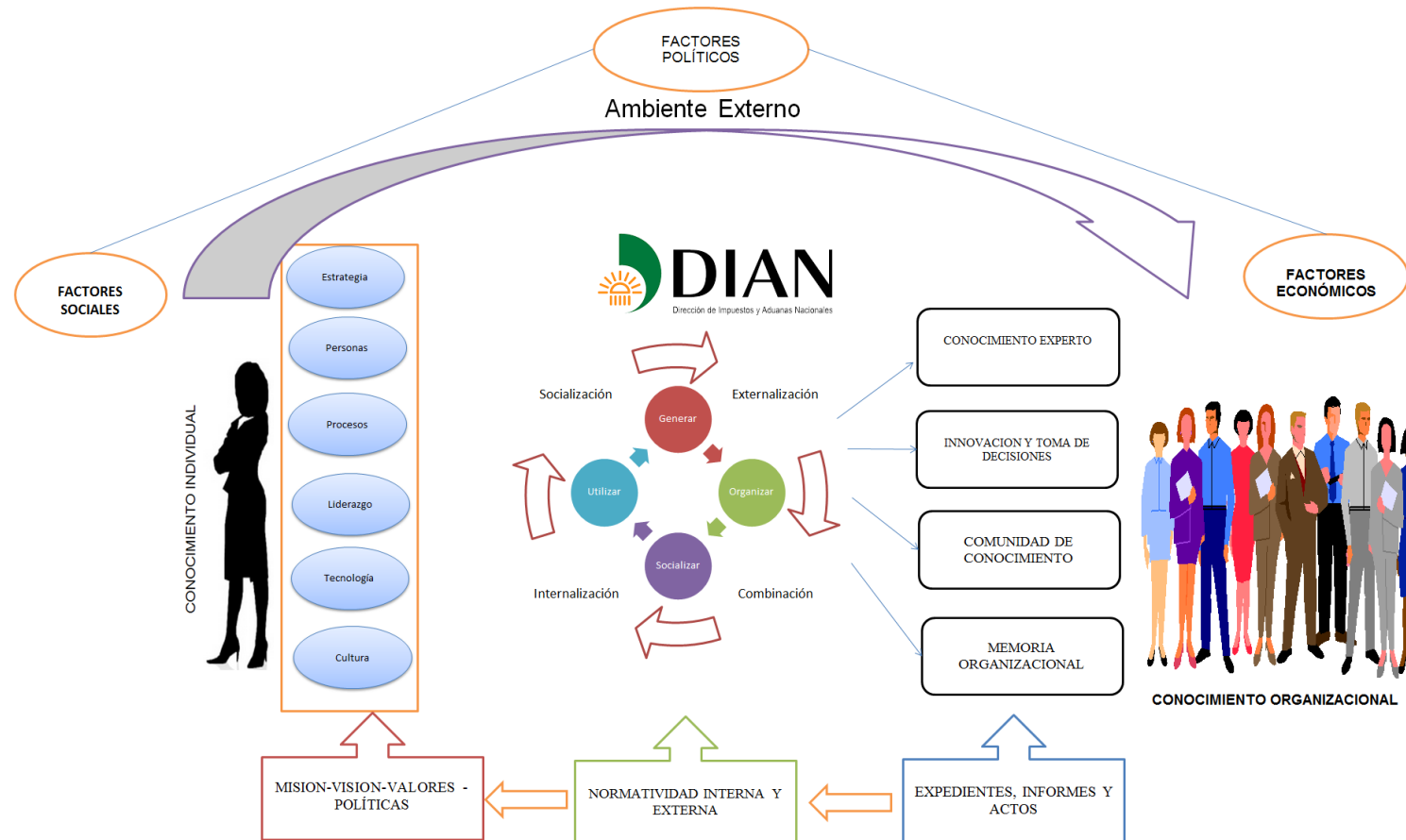


Figura 35. Mapa de Gestión de Conocimiento

Fuente: elaboración propia

El mapa de gestión de conocimiento facilita la comprensión de la gestión del conocimiento y muestra la interacción de sus diferentes elementos para lograr los resultados que se esperan especialmente la conversión del conocimiento que asegure la creación de memoria corporativa que enriquezca el “Know How” de la organización y su capital intelectual.

10. Propuesta de la Política y estrategias de Gestión de Conocimiento

El diagnóstico llevado a cabo en el grupo objeto de estudio permite identificar algunas oportunidades que se tiene para gestionar el conocimiento al interior del grupo interno de auditoría II de la División de Fiscalización de la DIAN seccional Cali.

Uno de los componentes diagnosticado hace referencia a la debilidad o ausencia de una política clara y estrategias que permitan gestionar el conocimiento.

El presente trabajo de investigación propone una política general y unas estrategias para la gestión del conocimiento que se describen a continuación:

10.1 Política de Gestión de Conocimiento en el Grupo Interno de Auditoría II de la División de Fiscalización, DIAN, Seccional Cali.

El Grupo Interno de Auditoría II, asume sus acciones de verificación e investigación tributaria mejorando continuamente su desempeño, creando para ello un ambiente para el trabajo colaborativo, favorable y de confianza que permita generar, organizar, socializar y utilizar el capital intelectual agregando valor a los servicios públicos que presta a la sociedad, preservando debidamente la memoria organizacional, promoviendo la innovación en la ejecución de los procesos y mejorando la eficiencia operativa.

10.2 Estrategias de Gestión de Conocimiento

Las estrategias corresponden a las maneras cómo se gestiona el conocimiento al interior del grupo objeto de estudio a fin de lograr los resultados deseados.

10.2.1 Estrategia de preservación de la memoria organizacional

La memoria organizacional es la representación del capital del conocimiento y para ello debe propiciarse almacenar el conocimiento explícito, referente a informes, actos administrativos de trámite y definitivos, instructivos, órdenes administrativas, y manuales,

en bases de datos, de tal manera que sea posible la consulta por parte de los trabajadores utilizando diferentes criterios: actividad económica, tema, tipo de impuesto, normas aplicadas, decisiones adoptadas. La memoria organizacional es un activo estratégico para la gestión del conocimiento.

Para llevar a cabo la preservación de la memoria institucional se establecen las siguientes estrategias:

1. Estrategia de permanencia, la preservación de la memoria organizacional debe hacerse de forma continua y permanente para que siga construyéndose día a día como un elemento estratégico del aprendizaje organizacional que apoya la toma de decisiones.
2. Estrategia de descentralización: Los conocimientos almacenados como memoria organizacional deben ser descentralizados para que los trabajadores puedan tener acceso a ello sin restricción alguna y de fácilmente.
3. Los sistemas de información deben ser una herramienta útil para gestionar los conocimientos almacenados, buscando generar bases de datos que permitan su consulta por diferentes criterios.

10.2.2 Estrategia de evitar doble esfuerzo

Los funcionarios deben consultar permanentemente casos ya resueltos para mejorar tiempos y aprovechar el conocimiento ya generado.

10.2.3 Estrategia de depuración de conocimiento irrelevante

La organización y específicamente el grupo de trabajo debe procurar revisar constantemente las bases de datos con el fin depurar los conocimientos obsoletos o que no son necesarios con el propósito de eliminarlos. Debe aplicarse el principio de que lo que no genere valor debe ser desechado.

Para la eliminación o depuración del conocimiento irrelevante, deben seguirse protocolos de autorización que se aseguren solo de eliminar lo irrelevante.

10.2.4 Estrategia de apoyo a la innovación

La organización apoya y financia las iniciativas en proyectos de investigación y desarrollo de prácticas innovadoras que mejoren los resultados en la labor llevada a cabo por los trabajadores.

Se debe procurar la adaptación de nuevos modelos de fiscalización tributaria a fin de actualizar las prácticas de auditoría fiscal en procura de mejorar la eficacia.

10.2.5 Estrategia de documentación de prácticas exitosas

Cuando se identifiquen prácticas innovadoras que mejoren los resultados en la organización, éstas deben ser documentadas considerando los métodos para llevarlos a cabo por los demás.

10.2.6 Estrategia de difusión y comunicación

Los conocimientos nuevos generados y los casos exitosos deben ser difundidos al interior del grupo. Para tal fin debe establecerse estrategias de comunicación a través de reuniones, documentos, colaboración en grupo, charlas técnicas para asegurarse de que se comuniquen los casos exitosos en procura de su adopción por parte de los trabajadores.

10.2.7 Estrategia de lecciones aprendidas

Las fallas y errores cometidos deben ser socializados procurando que se haga solo con el fin de tomar para el grupo las lecciones aprendidas y no incurrir nuevamente en ellos.

10.2.8 Estrategia de creación de comunidades de aprendizaje

La organización y sus líderes deben promover la creación de comunidades de aprendizaje con el fin de investigar y desarrollar temáticas que beneficien los resultados en términos de eficacia. Periódicamente debe procurarse la socialización de los resultados obtenidos en estas comunidades.

La adopción de nuevas tecnologías que permitan comunicación online, chats, video conferencias son fundamentales para crear este tipo de mecanismos.

Las comunidades de aprendizaje deben ser un mecanismo para utilizar los conocimientos existentes, actualizarlos o reevaluarlos.

10.2.9 Estrategia de apoyo en las tecnologías de la información

Las tecnologías de la información son un apoyo fundamental para desarrollar la gestión del conocimiento, por lo que herramientas como internet, intranet, correo electrónico, comunicación en línea deben ser utilizadas para apoyar todo el proceso de gestión de conocimiento.

10.2.10 Estrategia de cultura del conocimiento

La organización procura que se rompan las jerarquías rígidas y promueva un ambiente de confianza y compañerismo y para ello deben propiciarse espacios relajados y distendidos donde los trabajadores puedan llevar a cabo conversaciones informales para compartir conocimientos de manera informal.

Debe reconocerse a los empleados que hagan esfuerzos significativos en los procesos de transferir y compartir conocimiento o desarrollen métodos y prácticas innovadoras.

11. Conclusiones

La gestión de conocimiento en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales es fundamental en procura de mejorar sus servicios y su eficiencia de cara a la comunidad, en este sentido el presente trabajo se presenta como un punto de partida cuyo objetivo es aportar sin la pretensión de ser único, sino más bien es una contribución en la gestión de conocimiento al interior de la DIAN y de cualquier otra organización que pueda considerarlo útil para sus propósitos.

La aplicación de un diagnóstico de la gestión de conocimiento permitió conocer la situación actual de la gestión de conocimiento y se muestra que para el grupo objeto de estudio y, en especial la DIAN, tiene una oportunidad en la aplicación de métodos de administración estratégica como lo es la Gestión de Conocimiento.

El diagnóstico de los diferentes factores de gestión de conocimiento muestran que en la DIAN no existe una política para gestionar un activo estratégico como es el conocimiento, los resultados obtenidos revelan que los procesos (generar, organizar, socializar y utilizar) arrojan un resultado del 48% siendo una de las principales barreras para la gestión del conocimiento, por otro lado las personas objeto de estudio son una fortaleza que puede ser aprovechada para lograr mejores resultados de cara al futuro.

El presente estudio nos enseña que es necesario contar con una política para gestionar el conocimiento y junto a ella unas estrategias que direccionen metas y objetivos de gestión de capital intelectual alineados con la estrategia del negocio que genere un diferenciador de competitividad en las organizaciones.

El diagnóstico de gestión de conocimiento llevado a cabo por la presente investigación arroja un grado de madurez de *iniciación*, es decir que se está apenas reconociendo la necesidad de gestionar conocimiento mostrándose una gran oportunidad para la

implementación de un modelo de gestión de conocimiento que estructure los diferentes elementos del modelo (facilitadores, ambiente externo, resultados, procesos) y alcance un grado de *madurez* donde la gestión del conocimiento se incorpore a todo nivel y en todos los procesos de la organización.

El modelo de gestión de conocimiento propuesto en la presente investigación se constituye en una herramienta de gestión práctica que puede ser implementada para lograr los resultados organizacionales mejorando su eficiencia operativa, generando un clima laboral de confianza y altamente colaborativo para utilizar adecuadamente el capital intelectual de las organizaciones.

El modelo de gestión de conocimiento propuesto establece un marco integrado de los diferentes elementos para gestionar el conocimiento mostrando la interacción entre cada uno de ellos para transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito, logrando convertir el conocimiento individual en organizacional.

De la revisión de la literatura se concluye que no existe un único modelo para gestionar el conocimiento y que todos pueden ser complementarios el uno del otro, pues contienen elementos comunes y en aquellos que no lo son, pueden complementar a otros, sin embargo todos buscan gestionar adecuadamente el capital intelectual de la organización para convertirlo en un factor de competitividad y generador de valor.

Al interior de la organización se cuenta con personal con alto grado de preparación académica lo que constituye un avance importante en lo que corresponde en el facilitador de personas y cultura de conocimiento es el componente mejor calificado con un 64% siendo una fortaleza para emprender un proyecto de gestión de conocimiento al interior de la DIAN.

La DIAN es una organización que basa para la ejecución de su misión en el conocimiento de sus trabajadores y es fundamental la aplicación de un modelo de gestión que lo administre.

Es importante resaltar que la presente investigación responde a una necesidad sentida en la DIAN en procura de mejorar los resultados, tomar mejores decisiones con el fin de aprovechar el conocimiento existente, evitando contradicciones que tengan efectos negativos para la entidad.

En la era del conocimiento es importante comprender que lo que se debe fortalecer es la gestión del conocimiento y darle mayor relevancia que a otros activos, puesto que el conocimiento se constituye en un activo estratégico que genera valor agregado en la medida que se use correctamente.

La política propuesta en la presente investigación corresponde al grupo objeto de estudio y es una declaración a partir del objetivo del proceso para el cual contribuye buscando hacer una declaración de cómo se hacen las cosas en la División de Fiscalización de la Dian y pretende ser orientadora de las estrategias que la pueden llevar a cabo en la búsqueda de mejorar la eficiencia de los trabajadores y lograr los resultados deseados.

Es necesaria la formulación de políticas al interior de la DIAN que muestren claramente cómo debe fluir el conocimiento al interior de la organización, comprender que el conocimiento toma valor en la medida que se lo utilice y pase del campo individual al organizacional, aplicando para ello todos los procesos que implican su transferencia en el aspecto tácito como explícito. Romper el paradigma de que el conocimiento se constituye en poder individual, permitiendo comprender que es verdaderamente valioso cuando se comparte y es incorporado a la memoria organizacional.

La presente investigación es un aporte para empezar a construir una cultura de conocimiento al interior de la DIAN y en este sentido se hacen las siguientes recomendaciones para realizar estudios futuros:

- Investigar acerca de indicadores de medición del aporte del conocimiento al interior de la organización.
- Profundizar en lo concerniente a la cultura del conocimiento en procura de buscar estrategias para transformar la actual por una que propicie un ambiente donde se puedan compartir conocimientos y se creen comunidades de aprendizaje.

- Investigar acerca de la disposición cultural de empleados públicos para gestionar el conocimiento.
- Formular estrategias y metodologías para la implementación de modelos de gestión de conocimiento en entidades públicas.
- Estudiar la relación entre gestión de cambio y gestión de conocimiento.

12. Bibliografía

Acevedo, R. Cardona, D. & Quintero, J. (2015). Análisis del artículo “*The New Knowledge Management Complexity, Learning and sustainable innovation*” by Mark W. McElroy. Disponible en:

<https://onedrive.live.com/view.aspx?resid=F6EB1E9503100B74!140&cid=f6eb1e9503100b74&app=Word&authkey=!AN73f5ETlhEVHM8>

Alegre, J.,(2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I. Castellon.

Andersen, A. Gore, E. Y Ponte, J. (1999). *El Management del siglo XXI*. Barcelona: Granica Editores.

Asian Productivity Organization (APO).(2009). *Knowledge Management: Facilitators’ Guide*. Tokio: Asian Productivity Organizations.

Asian Productivity Organizations (APO). (2013) *Knowledge Management for the public sector*. Tokio. Asian Productivity Organizations

Al-Bastaki, Y., & Shajera, A. (2014). *Building a Competitive Public Sector with Knowledge Management Strategy*. Hershey, PA: IGI Global.

Barceló, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

Barton, D. (1998). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business, Press.

Bixler, C. (2002). *Applying the four pillars of knowledge management*.
www.kmworld.com.

Bukowitz, W. & Williams, R. (1999) *The knowledge Management Fieldbook*. London,
financial times Prentice Hall.

Carrión, J. (2006). *Estrategia: De la visión a la acción*. España: Esic Editorial.

Chmielewska-Muciek, D., & Sitko-Lutek, A. (2008). Organizational Culture Conditions of
Knowledge Management. Zadar (Croacia): *International conference of Knowledge
Management & Innovation*.

Chun, W. Brian, D. & Don, T. (2000). *Web Work*. Springer Science & Business Media.
University Of Toronto.

Congreso de la República de Colombia. (2003) Ley 872 de 2003

Constitución Política de Colombia, 1991.

Corte Constitucional de Colombia. Sentencia T-733 de 2009.

Dalkir, K. *Knowledge Management in theory and practice*. (2005) Elsevier Butterworth–
Heinemann.

Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage
What They Know*. Harvard Business Press.

Davenport, T. (1999): “*Knowledge Management and the broader firm: Strategy,
advantage, and performance*“. En Liebowitz, J. (ed.), *Knowledge Management Handbook*,
pp. 1-11.

De Jager, M. (1998) "*The KMAT: benchmarking knowledge management.*" *Proceedings of the IATUL Conferences*. Paper 11.

<http://docs.lib.purdue.edu/iatul/1998/papers/11>

DIAN. Código de Buen Gobierno (2011)

DIAN. Manual de Calidad (2012)

Drucker, P. (1993) *La sociedad postcapitalista*. Barcelona, Editorial Apóstrofe.

Ferreira, F. (2012). *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira*. Brasil, Ipea.

Fleury, A. (1989): *Cultura y poder en las organizaciones*. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia

García-Tapial, J.(2002). *Gestión del conocimiento y empresa: Una aproximación a la realidad española*. EOI. Madrid.

Garvin, D. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business School Press.

Giner, F. (2004). *Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento*. Madrid, ESIC Editorial.

Green, A.; Stankosky, M.; & Vandergriff, L. (2010). *In Search of Knowledge Management: Pursuing Primary Principles*. Bingley, Esmerald group publishing limited.

Hendriks, P. (1999). *Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing*. *Knowledge and Process Management*.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill

Hofer, C. Murray, E. Charan, R. & Pitts, R. (1984): *Strategic Management. A casebook in policy in planning*. West Publishing Co.

Ipe, M. (2003), «*Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework*», Human Resource Development Review, vol. 2, núm. 4, págs. 337-359.

Koenig, M. (2012). *What is KM? Knowledge Management Explained*. www.kmworld.com.

Meyer, M. & Zack, M. (1996) <http://sloanreview.mit.edu/article/the-design-and-development-of-information-products/>

Mintzberg, H. & Brian J. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Segunda Edición. Prentice Hall Hispanoamerica S.A. México.

Mishra, J. (2009). *Knowledge Management: Complexity, Learning & Sustainable Innovation*. Global Indian Publications PVT Ltd. New Delhi.

Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Millet, J. (1954). *Management in the public service: The quest for effective performance*. McGraw-Hill. Pp. 393- 409

OCDE. (2003) *Conclusions from the results of the survey of knowledge management practices for ministries/departaments/agencies of central government in OECD member countries*. OCDE.

OECD. (1996) *The Knowledge-based Economy*. Organization for Economic Cooperation and Development- OECD.

Paniagua, E. (2007). *La gestión tecnológica del conocimiento*. España, editorial de Murcia.

Paz, C. (2008). *Desarrollo de un modelo de gestión de conocimiento para el Departamento Operación IVA del SII.*, Tesis de grado para optar el título de Magister en Gestión y Dirección de Empresas, Universidad de Chile..

Peluffo, M. & Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. CEPAL – Serie Manuales. Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES.

Perez, D. & Perez, Y.(2007). *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. *ACIMED* [online]. 2007, vol.16, n.3 [citado 2015-05-07], pp. 0-0 . Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1024-9435.

Polanyi, M. (2009). *The Tacit dimension*. The University of Chicago.

Ponjuan, G. (2006) *Introducción a la Gestión del Conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Puerto, H. (2012). *Gestión del Conocimiento en los municipios colombianos. Estudios de caso*. Bogotá, Universidad Nacional..

Riesco, M. (2006) *El negocio es el conocimiento*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Santana, M.; Cabello, J. .& Medina, R. (2011). *Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento*. Perú, Universidad ESAN.

Saussois, J. (2003). *Knowledge Management in Government: An Idea Whose Time Has Come*. OECD Journal on Budgeting – Volume 3 – No. 3.

Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about cultural change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline*. New York, NY: Doubleday & Company.

Seok, K.,(2008) Testing the Firestone and McElroy Knowledge Management Model: An Empirical Study . State University of New York at Albany,

Solana, P. & Pérez Daniel (2012). *Assessment of Operational Experience as Strategy for Knowledge Acquisition and Learning in Organizations, New Research on Knowledge Management Models and Methods, Intech*.

Stenmark, D. (2001) *The Relationship between Information and Knowledge*, in *Proceedings of IRIS 24*, Ulvik, Norway.

Stankosky, M. (2005). *Creating the discipline of knowledge management: the latest in university research*. Routledge.

Stewart, T.(1997) “*Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*”, Doubleday, New York..

Suñe, A., Arcusa, I. & Gil.,F. , (2010) *Manual práctico de diseño de sistemas productivos*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Tejedor y Aguirre (1998) Modelo KPMG. Conceptos básicos. Documento en línea disponible en: <http://www.oocities.org/es/griseldagonzalezv/e2/modeloKPMG.htm> (Consultado el 29 de septiembre de 2015)

Trillo, M.; Sánchez, S. (2006) *Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual*. Intangible Capital. Pp. 164-180

Valhondo, D. (2002) *Gestión del Conocimiento: Del mito a la realidad*. España, Ediciones Diaz de Santos.

Wiig, K. (1993). Knowledge Management: Foundations: thinking about thinking: how people and organizations create, represent, and use knowledge. Schema Press.

Wiig, K (2002), "*Knowledge management in public administration*", Journal of Knowledge Management, Vol. 6 Iss 3 pp. 224 – 239.

Zack, M. (1999), "*Developing a Knowledge Strategy*", California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, pp. 125-145.

13. Anexos

13.1 Anexo 1. Cuestionario de diagnóstico de gestión de conocimiento



MAESTRIA EN ADMINISTRACION CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Edad: 25 a 30 _____ 30 a 40 _____ 40 a 50 _____ Más de 50 _____

Tipo de vinculación: Carrera Administrativa _____ Planta Temporal _____

Tiempo de Vinculación (años): 1 a 4 _____ 4 a 8 _____ 8 a 12 _____ 12 a 16 _____ 16 a 20 _____ + de 20 _____

Nivel educativo: Técnico _____ Pregrado _____ Postrgrado _____

Identificar, obtener y seleccionar		1	2	3	4	5
1	En mi grupo de trabajo sabemos que conocimientos necesitamos para realizar nuestro trabajo					
2	En mi grupo de trabajo se seleccionan los conocimientos para saber que usar en cada caso investigado					
3	Tengo acceso con facilidad a informes de expedientes con casos similares					
4	Los expertos son identificados fácilmente y se conoce a quien acudir en caso de consulta de un tema específico.					
5	Se a que compañero hay que pedirle una opinión o concepto en determinada temática					
	Clasificar, Almacenar y Recuperar					
6	El conocimiento de mi grupo de trabajo se encuentra organizado en bases de datos que me permiten encontrarlo usando diferentes criterios.					
7	Cuando tengo que decidir sobre un tema que no conozco bien lo primero que hago es buscar en otros casos ya resueltos.					
8	En mi grupo de trabajo se promueve recopilar las experiencias y compartirlas con mis compañeros.					
9	En los casos que se me asignan siempre busco informes de mis otros compañeros para decidir.					
10	Se han creado mecanismos físicos y electrónicos que nos direccionan hacia los conocimientos disponibles.					
Compartir, Transferir y Distribuir						
11	Cuando existen errores y fallas en los procedimientos estas son compartidas con el grupo.					
12	Se promueve la creación de comunidades para compartir el conocimiento					
13	La mayoría de mis compañeros comparten los conocimientos adquiridos y se les incentiva a hacerlo					
14	La empresa promueve espacios de tiempo para interactuar con mis compañeros y entablar conversaciones informales acerca del trabajo					
15	Se desarrollan estrategias tendientes a compartir experiencias en el desarrollo del trabajo a fin de lograr mejoras en el proceso					



**MAESTRIA EN ADMINISTRACION
CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO**

Utilizar		1	2	3	4	5
16	Aprovecho experiencias pasados en casos similares para apoyarme en la toma de decisiones					
17	En mi grupo los errores y fallas son utilizados para llevar a cabo procesos de mejora					
18	Aplico métodos y procedimientos que fueron exitosos para otros compañeros					
19	El conocimiento del grupo de trabajo es utilizado de forma permanente para mejorar la eficacia de las investigaciones.					
20	Cuando hay ideas innovadoras acerca de nuevos procedimientos y métodos es apoyada para llevarla a cabo					

Personas y Cultura

21	Existe un ambiente colaborativo, de respeto y de confianza que permite comunicarse con fluidez con otro compañero.					
22	Siento que el compartir mis conocimientos no me hace perder poder al interior de la organización					
23	En mi grupo se comparten las lecciones aprendidas y son divulgadas ampliamente					
24	El ambiente de trabajo facilita el poder dirigirse a un compañero para preguntar sobre una temática específica.					
25	Existe un ambiente de confianza y de comunicación abierta que permita intercambiar ideas y opiniones con mis compañeros de trabajo y mis jefes					

Procesos

26	La empresa cuenta con un mapa de gestión de conocimiento					
27	Identifico claramente los procesos de gestión del conocimiento en mi empresa.					
28	Es política de la empresa consultar el conocimiento ya existente como referencia para la toma de decisiones					
29	Dentro de mis compromisos laborales está el gestionar el conocimiento que se genere					
30	En mi empresa están claros los procedimientos para compartir el conocimiento y son actualizados periódicamente.					

31	En la organización se cuenta con acceso a internet, intranet y correo electrónico.					
32	Se cuenta con sistemas que permiten conversaciones con expertos sobre ciertas temáticas (chat, videoconferencia, foros)					
33	La intranet es utilizada de forma frecuente para consultar información y conocimiento (normatividad conceptos, informes de otros auditores)					
34	Se cuenta con motores de búsqueda internos que facilitan la búsqueda de casos resueltos por otros auditores.					
35	La organización propicia la colaboración en línea con auditores de mayor experiencia.					

LIDERAZGO

36	La empresa comparte el conocimiento referido a la misión, visión, objetivos y metas esperadas					
37	Los líderes (jefes) participan activamente en la difusión del conocimiento existente y premian las iniciativas en ese sentido.					
38	En mi empresa se ejecutan políticas tendientes a que los funcionarios accedan al conocimiento organizacional					
39	La administración de la empresa promueve, reconoce, y premia las iniciativas de innovación de sus trabajadores.					
40	La organización promueve el cambio y crea un ambiente propicio para compartir conocimientos					

13.2 Anexo 2. Modelo de Entrevista



MAESTRIA EN ADMINISTRACION CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

1. De acuerdo a su opinión, en qué medida el conocimiento que cada auditor posee es importante para el desempeño de su trabajo y el logro de los objetivos?
2. Considera que el conocimiento que cada auditor tiene es fundamental para el logro de los objetivos del grupo de trabajo?
3. Que estrategias que usted logre percibir en su grupo de trabajo se han implementado para generar nuevos conocimientos?

Dichas estrategias son aplicadas a nivel individual o grupal?

4. Considera usted que es importante que los auditores compartan el conocimiento con sus compañeros de trabajo? explique
5. Que estrategias que usted conoce tiene implementada la DIAN preservar la memoria organizacional?
6. Qué medidas de seguridad que usted conoce tiene implementada la DIAN para proteger los conocimientos e información que usted genera? Hay riesgos de pérdida de información?
7. Existe una estrategia de gestión de conocimiento definida que la entidad le haya señalado?
8. Se hace revisión de las prácticas de gestión de conocimiento existentes a fin de mejorarlas?
9. Cree usted que existe una cultura organizacional que propicie el intercambio de conocimientos en su organización? Explique.