

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, CASO PRÁCTICO:  
SUBSECRETARÍA DE PESCA”**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL

Profesor Guía: SR. JUAN MANUEL MUÑOZ PINTO

**MASSIEL ANDREA FLORES SARAVIA**

**VIÑA DEL MAR, OCTUBRE DE 2009.**

*Dedicado...*

*“...a mi familia quienes confiaron en mí y me entregaron el apoyo necesario para salir adelante, a Christian el hombre que me enseñó el amor verdadero y puro, quién es pilar fundamental en esta etapa de mi vida y que me ha dado las fuerzas y el ánimo para lograr mis objetivos y a Dios que nos acompaña en todo momento otorgándonos el día a día para ser mejor...”*

## **AGRADECIMIENTOS**

Al término de mi trabajo de título, es importante retribuir aquellos que confiaron en mí y me dieron su apoyo y respaldo, por lo tanto, quiero agradecer sinceramente a todos ellos.

En primer lugar, a mi familia quienes a la distancia confiaron en mí y me entregaron la fuerza y el ánimo para salir adelante, a pesar que no se encuentran físicamente a mi lado, sus sentimientos y el amor lo siento más cerca que nunca.

A mis compañeros de trabajo, que desde el comienzo de esta etapa me apoyaron en todo momento, otorgándome la ayuda necesaria para el término de este proceso.

Un agradecimiento como muestra de mi gratitud y cariño a Carroll Jara, quién me ayudo y apoyo entregándome sus conocimientos y experiencia, que sirvieron de base para el tema trabajado.

A mi profesor Juan Manuel Muñoz Pinto, quién con su enorme voluntad, paciencia y comprensión, se dio el tiempo para poder revisar mis escritos y guiarme en el camino adecuado, aquel que me permitió dar fin a mí trabajo de título.

Un Agradecimiento muy especial a quién ha estado conmigo en los momentos de alegría y de angustia, me refiero a Christian Montenegro, quién con mucha paciencia y amor me ha entregado las fuerzas y todo lo que necesito para salir adelante.

Y sin duda a Dios, que me ha dado la esperanza, la fe y el amor para lograr mis objetivos y entregándome el día a día para ser una mejor persona.

Gracias a todos, ya que con el apoyo que me brindaron fui capaz de dar término a esta etapa de mi vida.

## TABLA DE CONTENIDO

### GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, CASO PRÁCTICO: SUBSECRETARÍA DE PESCA

<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: CONCEPTOS Y TEORÍAS</b> .....	<b>10</b>
1.1 Conocimiento.....	10
1.2 Gestión de Aprendizaje en la Gestión del Cambio .....	12
1.2.1 Organización de Aprendizaje.....	13
1.3 Activos Intangibles y Capital Intelectual. ....	15
1.3.1 Activos Intangibles.....	15
1.3.2 Capital Intelectual .....	15
1.4 Gestión del Conocimiento .....	18
1.4.1 Objetivos de la Gestión del Conocimiento.....	20
1.5 Modelos de Gestión del Conocimiento .....	23
1.5.1 Proceso de Creación del Conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1995) [15] 23	
1.5.2 Modelo Dataware Technologies, INC [16] .....	26
<b>2 APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS</b> .....	<b>33</b>
2.1 Implementación de la Gestión del Conocimiento en la Superintendencia de Salud	34
2.2 Implementación de la Gestión del Conocimiento en el Servicio de Impuestos Internos .....	37
2.2.1 Diagnóstico que Justifica la Gestión del Conocimiento y el Trabajo Colaborativo para el Servicio de Impuestos Internos.....	40
2.3 Situación de la Subsecretaría de Pesca en la Gestión del Conocimiento ...	43
<b>3 APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA SUBSECRETARÍA DE PESCA</b> .....	<b>46</b>
3.1 Génesis del Modelo.....	46
3.2 Etapas del Modelo.....	48
3.2.1 Fase 1: Planificación del Proyecto.....	49
3.2.2 Fase 2: Desarrollo de la Estrategia .....	51
3.2.3 Fase 3: Desarrollo de una Auditoria del Conocimiento.....	52
3.2.4 Fase 4: Implementación y Mediciones .....	54
3.3 Implementación del Modelo en la Subsecretaría de Pesca.....	56
3.3.1 Implementación de la Fase 1.....	56
3.3.2 Implementación de la Fase 2.....	58
3.3.3 Implementación de la Fase 3.....	59
3.3.4 Implementación de la Fase 4.....	68
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>70</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>74</b>

## **RESUMEN**

Hablar de conocimiento en la actualidad está dejando de ser algo nuevo. Desde hace algún tiempo atrás las empresas se han decidido a implementar iniciativas con el único fin de gestionar el conocimiento de su organización. La globalización, las nuevas economías y la aparición constante de nuevas tecnologías han hecho que este tema tome aún más importancia. El conocimiento se ha convertido en el único activo que las organizaciones pueden gestionar, generando riqueza y valor agregado.

Para el sector privado la Gestión del Conocimiento significa varios años de desarrollo y mejoramiento de su rendimiento, incorporando a las personas como eje central de su desarrollo, mientras que en el sector público para muchos hoy resulta una incógnita. Si bien se puede contar con el capital humano que produzca capital intelectual, existen otros factores que, a la larga, resultan determinantes para la aplicación o no de esta metodología que permita una eficiente optimización de los recursos.

El presente trabajo de título da a conocer el rol que juega el conocimiento en las organizaciones y las ventajas que entrega su gestión, además de su aplicabilidad en la Administración Pública. Así mismo, se presentan definiciones de conceptos relativos a este tipo de trabajo recopilados en la literatura.

Adicionalmente, se dan a conocer los resultados de entrevistas realizadas en instituciones que han desarrollado diversas formas que ayudan a la implementación de la Gestión del Conocimiento en sus organizaciones, describiendo los ámbitos de aplicación y elementos que han permitido su desarrollo.

Finalmente se presenta un modelo de Implementación de Gestión del Conocimiento aplicable a la Subsecretaría de Pesca, estableciendo fases de desarrollo con sus respectivos requisitos previos a la puesta en marcha de cada una de las fases. De esta manera se hace posible estructurar y desarrollar una cultura organizativa que permite facilitar el desarrollo de su trabajo, además de compartir el conocimiento e información, incidiendo en un mejoramiento de su gestión y, consecuentemente, de la institución.

## **INTRODUCCIÓN**

Por mucho tiempo se ha consensado la idea de que las organizaciones, sean ellas públicas o privadas, han estado inmerso en entornos definitivamente turbulentos, en donde el cambio ha sido lo único permanente y en donde las capacidades de adaptación de los sistemas sociales han sido clave para la sobrevivencia y, ciertamente, las conductas proactivas, esperadas por todos, la gran plataforma de sustento para el crecimiento y desarrollo.

En este escenario, las personas, el conocimiento y las tecnologías de información han ido de la mano amigable y poniendo cada uno su esfuerzo y aportación, para generar una mezcla enriquecida y potenciada, que ayuda a la creación de sinergia en los equipos que desarrollan las tareas organizacionales.

En el escenario actual, extremadamente competitivo caracterizado por un crecimiento vertiginoso en materia de nuevas tecnologías de información, las telecomunicaciones, los activos más valiosos de las instituciones ya no son aquellos tangibles y tradicionales, sino que ahora se revelan como una enorme riqueza aquellos intangibles originados en los conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes de las personas que componen los cuadros de personal y que se le ha identificado genéricamente como el concepto de Capital Intelectual.

Pero en el mundo actual, necesariamente, la Gestión del Conocimiento debe asociarse con la organización que aprende y, enseñan y en este empeño, las

tecnologías de información proveen de herramientas altamente sofisticadas para lograr un manejo acertado del conocimiento, tales como: Internet, Intranet, Web Site, grupos de discusión, correo electrónico, sistema de administración de documento, etc.

Es por ello que hoy resulta válido afirmar que, respecto de los activos intangibles de las organizaciones, es posible medirlos y gestionarlos adecuadamente, ya que ellos acarrearán una fuente de ventaja competitiva capaz de proporcionar valor agregado a la organización y traducirse en beneficios importantes, que incluso cuando se trata de empresa privada, puede generar aumento en el valor accionarios y, cuando el tema está presente en los servicios públicos, los índices de credibilidad y confianza mejoran notablemente.

Considerando que el recurso más importante de la organización es el capital humano, he considerado como *objetivo general* en la realización de esta investigación la Gestión del Conocimiento aplicable a la Administración Pública, específicamente en la Subsecretaría de Pesca, determinando así los beneficios de su implementación.

Y los objetivos específicos que se considerarán durante el desarrollo de esta tesis se señalan a continuación:

- Estudiar los enfoques más importantes relacionados con la gestión del conocimiento.
- Esclarecer los conceptos asociados a la gestión del conocimiento.



- Determinar el grado de implementación de la gestión del conocimiento en las instituciones públicas en estudio.
- Establecer mediante la teoría llevada a la práctica y las experiencias de las instituciones públicas en estudio, el modelo de Gestión del Conocimiento a implementar.

# **1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: CONCEPTOS Y TEORÍAS**

## **1.1 Conocimiento**

Hoy en día dentro de las organizaciones se habla de la necesidad de atender de mejor forma a los activos inmateriales o intangibles y más aún de los que pudiesen generar valor a la empresa. Es por esto que el conocimiento se ha convertido en uno de los intangibles más importantes para las organizaciones.

Para entender de mejor manera lo anteriormente mencionado y además para desarrollar el tema de la presente tesis, debemos partir por definir qué es conocimiento.

El conocimiento es información ordenada y estructurada, y para que la información se transforme en conocimiento se requiere de la presencia de estructuras preexistentes de entendimiento en la memoria que sean capaces de retener determinada información para que llegue a formar parte del conocimiento de una persona [1].

Sveiby K. (1997) [2] argumenta que el conocimiento, a diferencia de la información, es intrínseco a las personas y su generación ocurre como parte del proceso de interacción entre las mismas. Esto quiere decir que la información es la base para la construcción del conocimiento y sólo se convierte en conocimiento cuando se procesa por el cerebro humano.

Nonaka (1995) [3] distingue entre dos tipos de conocimiento, el tácito y explícito. El conocimiento tácito es el que se obtiene a través de las experiencias personales y por ende es difícil de estructurar, almacenar y distribuir. Por otro lado, el conocimiento explícito se puede expresar mediante palabras y números, y se puede transmitir fácilmente.

El conocimiento explícito es el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado en palabras, oraciones, números o fórmulas; en general, independiente de contexto alguno. Se identifica como conocimiento codificado ya que puede ser expresado fácilmente de modo formal y ser transmitido a otros de modo igualmente sencillo.

El conocimiento tácito es aquel que se encuentra en la mente de las personas; es el producto de la experiencia, la sabiduría, la creatividad y que resulta difícil de expresar o formalizar. Es entonces aquel conocimiento que la persona tiene incorporado, sin tenerlo permanentemente accesible en la conciencia, pero del cual el individuo hace uso cuando las circunstancias lo requieren y que es utilizado como instrumento para manipular el fenómeno que se está analizando.

Ahora será necesario identificar claramente cuál es el conocimiento que genera valor al trabajo y las formas de levantar esa información para que luego sea interiorizado por otras personas que lo necesiten y puedan hacer uso de él. Pero lo difícil de esto es encontrar el conocimiento que es valioso para una actividad o proceso en especial.

Para la presente tesis, el conocimiento clave será el que se encuentra inmerso en los procesos, manejo de recursos, experiencias y habilidades personales que se encuentren en las actividades críticas que se diagnosticarán en una primera instancia.

A través de una buena manipulación del conocimiento se pueden tener grandes logros y beneficios para la empresa y sus clientes, por esto que es de gran importancia el desarrollo de la gestión del conocimiento. Para que exista una retroalimentación eficaz es necesario como base tener una cultura organizacional que permita una adaptación y enfocarse proactivamente a la transformación. Por lo anterior, será necesario un estudio del aprendizaje organizativo y la gestión de aprendizaje.

## **1.2 Gestión de Aprendizaje en la Gestión del Cambio**

Para que una organización sea capaz de aprender mediante la retroalimentación es fundamental relacionar dos conceptos: el conocimiento y el aprendizaje. El aprendizaje genera conocimiento, pero éste no se puede adquirir sin haber tenido un previo aprendizaje, por lo cual se debe tener una organización abierta al aprendizaje. Asimismo, el aprendizaje en cuanto a proceso, es conocimiento también [4].

Al implementar un proyecto de Gestión del Conocimiento, también hay que considerar los principales factores de riesgo, en donde el más difícil de enfrentar son las rutinas defensivas y la resistencia al cambio [5].

### **1.2.1 Organización de Aprendizaje**

Para poder entender de mejor forma el trasfondo del aprendizaje organizacional, será necesario entender el concepto de “organización que aprende”. Una organización que aprende debe tener como base un proceso formativo, lo que mejora el conocimiento y la comprensión de sí misma y de su entorno en el tiempo, de esta forma se facilita la formación de los individuos que la comprende.

Una organización inteligente es aquella en la cual el enfoque de aprendizaje se difunde generosamente, donde el máximo potencial se encuentre en su capacidad de aprender. Esta capacidad no debe estar concentrada en algún componente en particular, sino que debe estar distribuida en su máxima expresión por toda la organización. Debe estar constituida por todos los miembros y cada uno debe agregar valor. Es por esto que las funciones de aprendizaje no pueden entenderse como propias de un sistema central inteligente (humano o tecnológico) que cumpla el rol de cerebro, sino como un producto de un sistema de inteligencia distribuida, enfocado a la resolución de problemas que prioricen.

También debe estar considerado el clima y ambiente organizacional, ya que éste puede afectar tanto positiva como negativamente en el aprendizaje organizacional.

Las relaciones que se produzcan referentes al apoyo y confianza entre los integrantes de la comunidad serán las que establezcan los márgenes del clima necesarios para poder compartir y generar conocimiento.

Lo anterior expuesto se puede resumir en dos visiones de la organización capaz de aprender:

- Basado en el aprendizaje o adquisición individual.
- Basado en el aprendizaje arraigado en la cultura.

El pensamiento sistémico y el diseño de sistemas sociales establecen que la relación entre estas dos visiones está definida por la calidad de las relaciones organizacionales y sociales entre los individuos, lo cual deja en manifiesto que la linealidad en este caso no es aplicable. Esto se base en la premisa sistémica dada por “el todo no es igual a la suma de sus partes”

Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

### **1.3 Activos Intangibles y Capital Intelectual.**

#### **1.3.1 Activos Intangibles**

Los activos intangibles “son aquellos que poseen valor sin tener dimensiones físicas y están localizados en las personas (empleados, clientes, proveedores) o bien se obtienen a partir de procesos, sistemas y cultura organizativa” [6].

Los activos intangibles tienen su origen en los conocimientos, valores y aptitudes de las personas que forman parte del núcleo de la organización. Éstos, aunque no se pueden tocar, sí se pueden identificar y clasificar. Además se considera que es aquel recurso asociado al Capital Intelectual.

#### **1.3.2 Capital Intelectual**

El capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento que el primer vendedor estableció una buena relación con el cliente. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, las cuales nos han proporcionado nuevas herramientas.

Algunas definiciones de “Capital Intelectual” establecidas por especialistas en el tema son:

*Annie Brooking*: “Con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa” [7].

*Leif Edvinsson* presenta el concepto mediante la utilización de la siguiente metáfora: "Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo".[8]

*Tomas Steward* define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencias, que pueden utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que, en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes [9].

El Capital Intelectual se divide en tres categorías: el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional [10].

**Capital Humano**: se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad



para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el capital humano es que, la empresa no lo poseen, no lo pueden comprar, sólo pueden adquirirlo durante un periodo de tiempo.

□ **Capital Estructural:** es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficiencia y eficacia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, los sistemas de gestión, etc. El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

□ **Capital Relacional:** se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad es la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son asuntos claves para el éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, etc).

## 1.4 Gestión del Conocimiento

La Gestión del Conocimiento es la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tiene que ver con procesos relacionados de otra forma con la capacitación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento en el aprendizaje organizacional es su principal herramienta.

Hay que reconocer que, en realidad, lo que fluye entre agentes distintos nunca es conocimiento como tal, sino datos (información). Es posible aproximar el conocimiento de dos agentes que comparten los mismos datos, pero debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar los datos, nunca tendrán las mismas tendencias para la acción, ni estados idénticos de conocimiento. Solo podemos conseguir aproximaciones, ya que el contexto interno y externo de una agente siempre es diferente a otro. Esto es así, porque el conocimiento es información puesta dentro de un contexto (experiencia).

La principal función de la gestión del conocimiento es que una empresa no tenga que pasar dos veces por un mismo proceso para resolver el mismo problema, sino que ya sepa cómo abordarlo utilizando información guardada con anterioridad.

La gestión del conocimiento es verdaderamente importante en algunos sectores, donde mediante el diálogo los profesionales más antiguos comparten sus experiencias con los novatos, explicándoles cómo resolver un problema o caso. Esto

permite que las personas aprendan, se formen un criterio y refuercen sus conocimientos.

Entonces, la solución está en transformar el conocimiento tácito en explícito, de manera que esté documentado y almacenado para que todos los integrantes de la organización puedan hacer uso de él cuando le sea necesario. Para este fin pueden emplearse nuevas herramientas como lo son las bases de datos o intranet y otras más clásicas (revistas, manuales y bibliotecas), que forman la llamada memoria organizacional que permite organizar el conocimiento explícito.

En los últimos años han ido emergiendo diferentes técnicas para representar y gestionar el conocimiento desde diferentes áreas como: Sistemas de Gestión de Bases de Datos, Ingeniería del Software o desde la perspectiva del estudio de los sistemas de información. Pero para poder construir tecnologías efectivas que permitan la gestión del conocimiento, es preciso comprender cómo los individuos, grupos y organizaciones lo utilizan.

En la actualidad, cada vez más información está siendo codificada en formato digital para que resulte accesible desde los computadores. Asimismo, están confeccionándose herramientas que permitan buscar de forma efectiva en bases de datos, ficheros, sitios web, etc., para poder extraer información con valor agregado, capturar su significado, organizarlo; en definitiva, hacerlo disponible y convertirlo en conocimiento.

En definitiva, los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados, se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría y, finalmente, el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

Dentro del objeto de estudio de la gestión del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno, y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva.

Por esto, al considerar la implementación de Gestión del Conocimiento, se debe tener en cuenta que uno de los factores claves para el éxito de ella son las personas. Otro aspecto importante de considerar es el hecho que la gestión del conocimiento está basada en una buena gestión de la información.

#### ***1.4.1 Objetivos de la Gestión del Conocimiento***

Uno de los objetivos más importantes del desarrollo de la gestión del conocimiento en una empresa es el de formar y reunir, de manera continua, el conocimiento colectivo de los trabajadores, para mejorar su capacidad de crear valor y, paralelamente, de alinear el conocimiento que tengan entre ellos.

Arteche y Rozas (1999) [11] dirigen el objetivo del conocimiento a estimular el aprendizaje de cada persona dentro de la organización; además, fomentan la colaboración referente a situaciones claves para crear un nuevo conocimiento, materializando la transformación del conocimiento tácito al explícito.

Un objetivo muy buscado en la realización de un proyecto de *Knowledge Management*, es el desencadenar la innovación continua a partir del conocimiento generado. El conocimiento generado debe traducirse en la generación de nuevos productos o servicios, o bien, en la mejora de los procesos de negocios internos.

Según Peter Sange [4], un objetivo sería “Generar las condiciones para una organización de aprendizaje”. Ésta contempla aquellas capacidades organizacionales que habitan la adaptación a la variabilidad del entorno mediante un cambio continuo y profundo.

Para otros escritores, el objetivo de la gestión del conocimiento se enfoca en “Desarrollar, medir y utilizar el capital intelectual de la organización”. El capital intelectual, como ya se mencionó,, se compone de *capital humano*, del cual no es dueño la organización; *capital estructural*, que sí pertenece a la organización pues se refiere a estructuras organizacionales, cultura y valores; y *capital racional*, que identifica la capacidad de la organización para generar interacciones con el entorno [12,13].

Los principales riegos descritos por Cris Arguyáis [5], son los siguientes:

**Rutinas Defensivas:** constituyen cualquier acción política o práctica que evita a los participantes de una organización vivir situaciones incómodas o amenazantes y, al mismo tiempo, les impide descubrir las causas de estas situaciones. Constituyen, por lo tanto, vicios que no permiten el mejoramiento de la organización y que tienen una aceptación tácita o que muchas veces no existe conciencia que son perjudiciales.

**Ausencia de Sistemas de Incentivos:** las acciones que se deben generar en un sistema de incentivos deben estar de acuerdo con las metas fijadas en el proyecto. Según Davenport y Prusak [14], las metas en un proyecto de gestión del conocimiento deben ser de largo plazo.

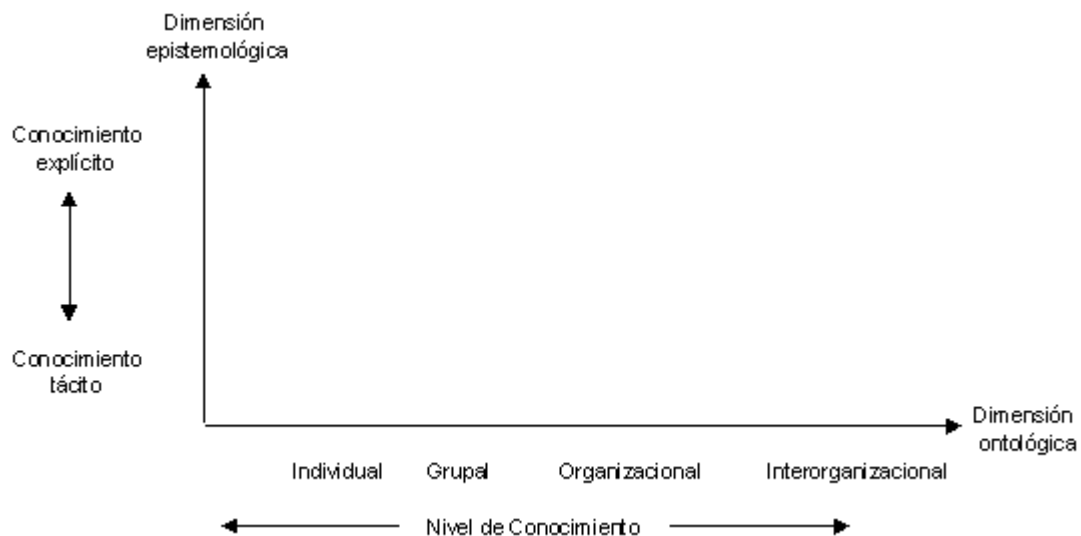
**Resistencia al Cambio:** esta situación se puede verificar en dos dimensiones: individual y organizacional. La resistencia individual se verifica por el arraigamiento de hábitos, seguridad, factores económicos, temor a lo desconocido, paradigmas, entre otros. La resistencia organizacional tiene sus factores en la inercia estructural, enfoque al cambio en subsistemas, amenazas al poder establecido, por nombrar algunos.

**Falta de Transparencia e Integración de las Herramientas Tecnológicas:** una aplicación transparente es aquella que es utilizada con normalidad y sin cuestionamientos dentro de las actividades del proceso. Generalmente las tecnologías transparentes tienen un impacto muy alto en las organizaciones, sin evidenciarse su presencia.

## 1.5 Modelos de Gestión del Conocimiento

### 1.5.1 Proceso de Creación del Conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1995) [15]

Esta teoría se refiere a la naturaleza del conocimiento diferenciado entre dos tipos de dimensiones, la Ontológica y la Epistemológica. La Figura N° 1-1 muestra la relación entre estas dimensiones



**Figura N° 1-1** Relación entre Dimensión Ontológica y Epistemológica  
Fuente: Nonaka y Takeuchi 1995 “La organización creadora de conocimiento”.

### Dimensión Ontológica

Los autores se refieren a esta dimensión como la que rodea al conocimiento, es decir los actores que se involucran en la creación de éste. En estricto rigor, el conocimiento es creado solo por las personas. Si no existirán personas dentro de la organización, no se podría generar conocimiento. La organización apoya la creación del conocimiento o provee del entorno para que sea generado. Según esto, se debe

entender a la generación del conocimiento como una amplificación “organizacional” del conocimiento individual y solidificado como parte de la red de conocimiento de la organización.

De esta forma entendemos a la organización como un respaldo para quienes generan el conocimiento, siendo estos los individuos, grupos de trabajo, áreas de desempeño, proyectos, departamentos, etc.

### Dimensión Epistemológica

La teoría de generación de conocimiento organizacional se basa en el proceso de traspaso de conocimiento en torno a la conversión de éste y se diferencian dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito.

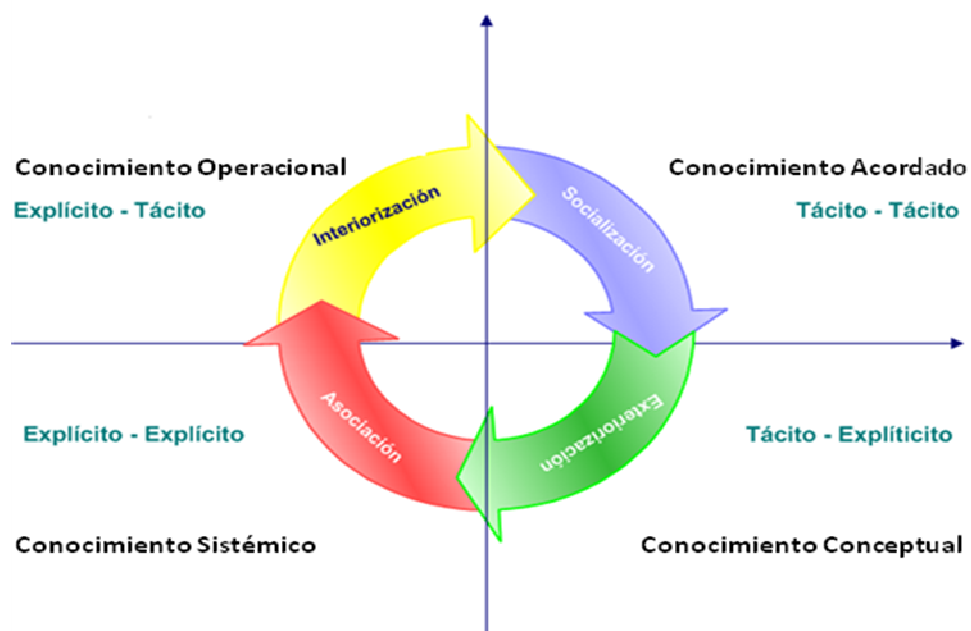
El conocimiento tácito es el conocimiento que no se encuentra estructurado y es difícil de formalizar y comunicar. Se encuentra en contextos específicos y se encuentra inmerso en experiencia, habilidades, *know how*, entre otras.

El conocimiento explícito es aquel que se encuentra codificado y es posible transmitirlo mediante el lenguaje formal y sistemático. Este tipo de conocimiento se puede encontrar en documentos, manuales, presentaciones, reportes, etc.

*Nokata y Takeuchi* especifican que para que el conocimiento individual se transforme en un conocimiento organizacional, es necesario que pase por un



proceso de naturaleza dinámica y continúa. Permanentemente se desarrolla un espiral en la transformación ontológica interna de conocimiento, la cual se compone de cuatro fases o formas de conversión del conocimiento: socialización, exteriorización, combinación o asociación e interiorización. En la Figura N° 1-2 se puede visualizar el espiral que se crea con la conversión de conocimiento tácito a explícito.



**Figura N° 1-2** Conversión de Conocimiento Tácito a Explícito  
Fuente: Nonaka y Takeuchi 1995.

- ❑ **Socialización:** este proceso se crea con la acción de compartir experiencias entre personas (de tácito a tácito). Un individuo puede también adquirir conocimiento de otro sin usar lenguaje, observando, practicando y aplicando habilidades ocultas.
- ❑ **Exteriorización:** proceso en el cual se transforma el conocimiento tácito en conceptos explícitos (de tácito a explícito). Esta actividad es esencial en la creación

de conocimiento; de aquí surgen conceptos, metáforas, teoremas e hipótesis que se utilizan para explicitar el conocimiento.

☐ **Asociación o Combinación:** proceso en el cual se sistematiza el conocimiento explícito (de explícito a explícito). Se trata de categorizar, confrontar y clasificar el conocimiento explícito que no se encuentra en orden, con el fin de recopilarlo y estructurarlo para su posterior uso.

☐ **Interiorización:** proceso en el cual se incorpora el conocimiento explícito en conocimiento tácito (de explícito a tácito). Se trata de llevar la teoría a la práctica, “aprender haciendo”.

### **1.5.2 Modelo Dataware Technologies, INC [16]**

Muchos son los beneficios que traen consigo una buena administración del conocimiento dentro de las organizaciones, pero son muy pocas las que se atreven a desarrollar este tipo de iniciativas. *Dataware Technologies, INC* (1998, Mayo) define siete pasos para una implementación exitosa de Gestión del Conocimiento (GC) dentro de la organización.

A continuación se explicará cada uno de las etapas propuestas por el modelo de Dataware Technologies, INC, indicando las actividades requeridas en cada nivel.

*Paso N°1: Identificar el Problema*

Para que la implementación de la administración del conocimiento sea eficiente, es necesario tener muy claro el problema de negocio y alinear la estrategia del proyecto con los objetivos de la empresa. En esta parte de la implementación, los encargados de poner en marcha el proyecto siempre tienen un grado de miedo que con el transcurso del tiempo se irá reduciendo. Será necesario que el problema de negocio sea enfrentado de la mejor forma posible, con el fin de infundir las metodologías de la GC en las actividades diarias y agregar valor a la organización.

*Paso N°2: Preparase para el Cambio*

Poner en marcha un proyecto de GC es mucho más que una aplicación de tecnologías. Tiene que existir un cambio cultural rotundo para que perdure el funcionamiento de la iniciativa. Hay que cambiar la perspectiva que tienen los empleados respecto del conocimiento y reforzar los conceptos de administración corporativa.

Con una buena compañía de incentivos, entrenamiento y entrega de tiempo, los trabajadores comenzarán a capturar, administrar y compartir el conocimiento que está inmerso en ellos con entusiasmo.

### *Establecer una Cultura de Compartir Conocimiento*

Un punto importante de destacar es la necesidad de crear una cultura común de compartir el conocimiento, puede que sea necesario rediseñar los valores organizacionales y/o entregar incentivos para animar la participación. También será necesario que los líderes prediquen con el ejemplo de la entrega de su conocimiento y que administrativos valoren los esfuerzos cooperativos de los empleados. Cuando la gente esté lista para administrar el conocimiento, será necesario apoyarlos con herramientas técnicas y entrenamiento.

### *Paso N°3: Crear Equipo de Trabajo*

Para que pueda funcionar fluidamente el proyecto de GC será necesario que exista un equipo que cuente con el apoyo de toda la comunidad, además de un líder “transversal a los departamentos”. Hay que seleccionar a las personas más capaces para el desarrollo de diversas actividades y trabajar con éstas directamente para poder levantar y clasificar el conocimiento de forma que la gente que lo necesite pueda encontrarlo fácilmente. En el equipo será necesario un trabajo en conjunto con los miembros de los sistemas de información para que se analicen los requisitos particulares que tiene el proyecto.

El líder que lleve el proyecto de GC no solo debe saber administrar el proyecto y tener experiencia en la administración del cambio, sino que también debe tener un amplio conocimiento de la organización y tener habilidades de trato con la gente.

Paso N°4: Ejecutar Auditoria del Conocimiento

Al hablar de auditoria del conocimiento se refiere a identificar los recursos de conocimiento con el objetivo de solucionar el problema de negocio. Hay que partir por organizar el conocimiento por categorías que reflejen el funcionamiento de la organización.

La auditoria comienza por trabajar con empleados que se encuentren en el foco del problema identificado en el Paso 1, con el fin de localizar el conocimiento. Para esto hay que hacerse las siguientes preguntas, ¿qué conocimiento tengo?, ¿qué conocimiento falta?, ¿quién necesita este conocimiento? y ¿cómo será usado el conocimiento? Entonces ahora, para comenzar, será necesario saber qué conocimiento es el que existe actualmente y cuál es el que falta. Luego, cuando se tiene la información faltante, se estructura la información para que sea encontrada fácilmente.

Existen dos formas de aumentar la entrega de conocimiento tácito: la primera es capturarlo como “*meta-data*” (explicitarlo) y luego hacer una estructura ontológica y la segunda es hacer que el conocimiento tácito sea más fácil de identificar por los usuarios y encontrar a los “expertos en la materia”.

### *Organizar el Conocimiento*

Los mapas de conocimiento entregan una imagen del capital intelectual que yace en la organización. De esta forma se puede localizar la información relevante rápidamente.

La forma más común de hacer un mapa de información es organizar ésta sobre la base de los sistemas físicos donde reside. Se trata de hacer entrega de todo el conocimiento que se tiene en la comunidad.

Clasificar los archivos cualitativamente será primordial, ya que de esta forma se entrega la información estructurada y fácil de encontrar. Pueden ser clasificados, orientados al proceso, funcionales o conceptuales.

La idea de orientar la clasificación al proceso es entregar, de una forma generalizada, cómo funciona la organización y el conocimiento que exista en ésta.

Los modelos funcionales que se basan en un organigrama tienden a trabajar como un archivo corporativo, por lo que no son efectivos para compartir información por funciones.

Los modelos conceptuales son generalmente el método más usado. Se organiza la información por asuntos, tales como propósitos, clientes o empleados.

Cualquiera que sea la forma de clasificación de la información elegida para desarrollar un mapa de conocimiento, ésta debe ser consistente y rápida en la búsqueda de la información que se necesite.

#### *Paso N°5: Definir Características Claves*

Para poder ir midiendo los avances que se tiene en el proyecto, será necesario crear listas de comprobación de las características claves que se requieran, de modo de chequear la tecnología de administración del conocimiento utilizada.

Habrà que tener cuidado con los permisos que se entreguen a los usuarios y la información que quede libre para cualquier persona, la cual debe ser muy bien clasificada. También será necesario medir los archivos que más solicitan y la empleabilidad que entrega el *hardware* y *software* utilizado.

Una retroalimentación del funcionamiento servirá para medir la marcha del proyecto, por lo que agregar anécdotas de la forma de utilización del sistema o problemas que se hayan tenido con el uso, son de gran ayuda para la proyección del proyecto.

#### *Paso N°6: Construir Fases para Administración del Conocimiento*

Al desarrollar un proyecto de administración del conocimiento a través de fases, se divide el proyecto, ubicando en cada fase una parte específica de la solución de la gestión del conocimiento, entregando beneficios de inmediatos.

Cada etapa del proyecto es dividida en “bloques tecnológicos”, en los cuales se muestra la forma de aplicación y finalidad del software utilizado, esto con el fin de que a largo plazo mejore la forma en que el conocimiento es capturado y administrado.

### *Paso N°7: Ligar el Conocimiento con la Gente*

Poder encontrar a la persona que entienda más de un tema específico dentro de la organización ha sido un tema que consume tiempo y no muchas veces se localiza al experto. Para poder ser más preciso en este tema se han creado “bases de datos de habilidades”, aunque estas dependen de los usuarios finales quienes tienen que actualizar sus perfiles, tanto sus competencias como funciones de trabajo. Es necesario crear un administrador de la base de datos, que se encargue de actualizar los movimientos de los empleados dentro de la organización.

También será necesario crear un directorio de conocimiento, el que localice a los expertos basándose en los perfiles compartidos y en el conocimiento tácito. Luego, los usuarios especificarán al experto la información deseada y éste se lo hará saber al directorio, para que una lista de expertos le proporcione a los empleados la información que demanden.



## **2 APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS.**

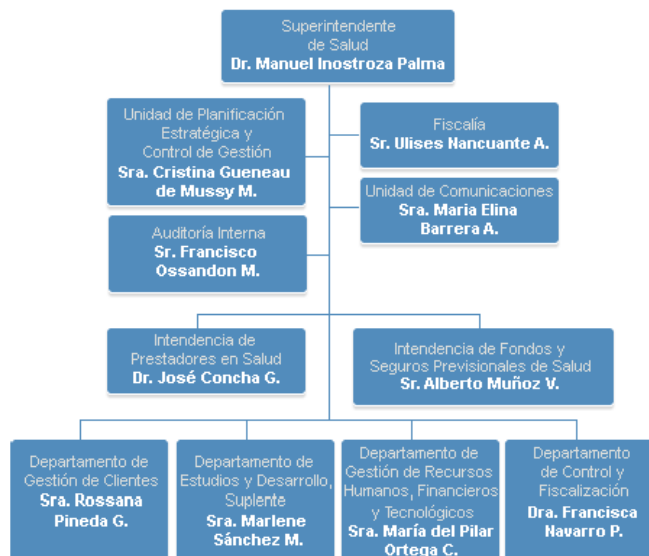
Posterior a la primera etapa de esta tesis, que debía investigar sobre la Gestión del Conocimiento, corresponde ahora un análisis de los casos aplicados en otras reparticiones. Para ello he visitado dos instituciones que están desarrollando importantes avances en esta área y que cuentan con culturas organizacionales bastante maduras en cuanto a la participación e integración de sus funcionarios en las distintas etapas de sus procesos, conscientes del valor de su trabajo y el impacto que generan en el logro de sus objetivos, mejorando sus competencias.

Los servicios que compartieron sus experiencias fueron: la **Superintendencia de Salud** y el **Servicio de Impuestos Internos**. Cabe mencionar que en ambos casos, lo que destacan sus funcionarios es el fuerte compromiso de sus máximas autoridades con el quehacer interno, con fuerte acento en las personas, su desarrollo y mejoramiento, tanto en la parte social como en la laboral, además de tener claramente definidos los objetivos que desean alcanzar.

En ambos casos, para la aplicación de la Gestión del Conocimiento, ha sido fundamental el desarrollo de una aplicación informática, pues permite una mejor captura, organización y almacenamiento de los distintos trabajos que se desarrollan habitualmente en la organización, de modo de poder optimizar los recursos. De esta manera el conocimiento queda a disposición de toda la organización.

## 2.1 Implementación de la Gestión del Conocimiento en la Superintendencia de Salud

La Superintendencia de Salud es un organismo público, sucesor legal de la Superintendencia de Isapres, que inicia sus operaciones el 01 de enero de 2005, conforme lo establece la Ley de Autoridad Sanitaria (Ley N° 19.937). Dicho cuerpo legal sienta las bases de una nueva institucionalidad en el Sistema de Salud chileno, ya que permite concretar los aspectos más fundamentales de la mayor reforma que se ha realizado al sector en los últimos cincuenta años. Entre otros, destaca el conferir derechos y garantías a las personas, asegurándoles de manera efectiva e igualitaria el acceso a prestaciones que atiendan sus más importantes necesidades de salud. La Superintendencia de Salud posee la siguiente estructura organizacional:



**Figura N° 2-1** Organigrama Superintendencia de Salud.  
Fuente: Superintendencia de Salud

Si bien el negocio de la Superintendencia está dirigido a los usuarios del sistema de salud, tanto público como privado, y su apuesta es tener un usuario informado que sea capaz de reclamar por sus derechos en salud; internamente su máxima autoridad ha definido un modelo de gestión que considera:

- Visión de Futuro
- Planificar Estratégicamente
- Calidad
- Claridad y Coherencia Institucional: Proyectos
- Gestión del Talento

La Gestión del Conocimiento es la herramienta que pretende transferir el conocimiento y experiencia existente entre los funcionarios de la Superintendencia de Salud, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para todos en la institución y que pueda además estar disponible a la comunidad, permitiendo tener un usuario informado.

Este proceso requiere técnicas para capturar, organizar, y almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo que preste beneficios y se pueda compartir.

A fin de lograr la aglomeración de lo declarado como institución en materia de Gestión del Conocimiento o del Talento, como también se le denomina en la Superintendencia de Salud, es que a través del Subdepartamento de Recursos Humanos, se definió el proceso de la Administración o Aprendizaje Corporativo, siendo sus objetivos:

- Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente.
- Facilitar la creación del nuevo conocimiento.
- Iniciar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente.
- Transferir el conocimiento como proceso informal, como las discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc. o formalmente con aprendizaje, entrenamiento profesional y programas de capacitación.
- Considerar la introducción y el establecimiento de la Intranet Institucional como parte de la tecnología del conocimiento y de información.

Para aplicar la gestión del Conocimiento utilizan herramientas tecnológicas tales como:

- La página web del servicio.
- La Intranet REDSIS.

Además transfieren el conocimiento mediante:

Presentaciones.

Inducción.

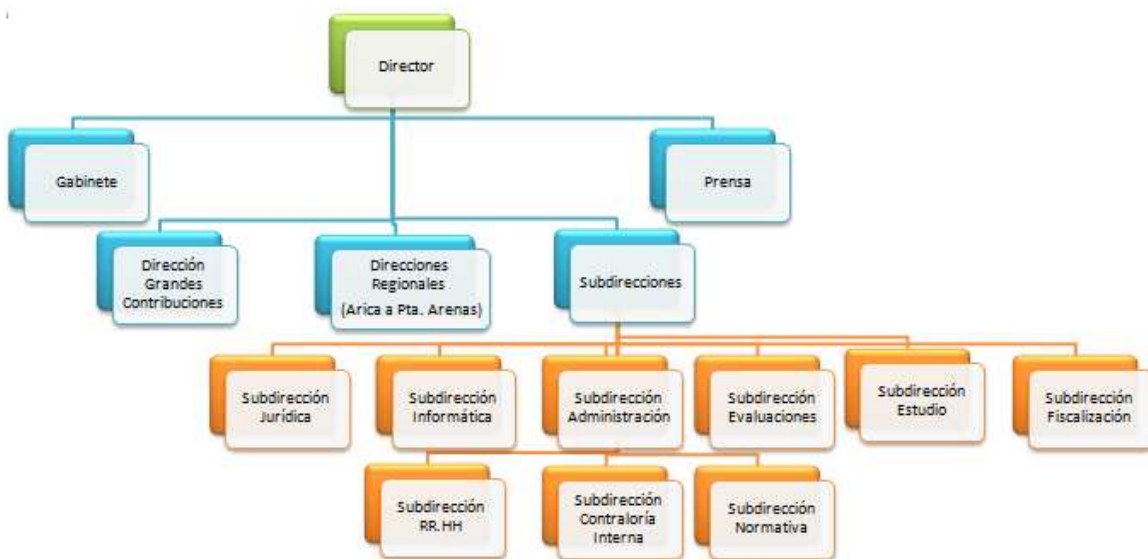
La finalidad de Gestionar el Conocimiento es lograr tener funcionarios comprometidos con la institución y conscientes de que su talento es un aporte fundamental para alcanzar los objetivos que ha fijado su autoridad. Además de lograr potenciar su capacidad de aprendizaje continuo en pos de una mejor calidad de vida tanto para el funcionario como para su entorno laboral y social.

## **2.2 Implementación de la Gestión del Conocimiento en el Servicio de Impuestos Internos**

El Servicio de Impuestos Internos es una de las instituciones fiscalizadoras del Estado. De acuerdo a la Ley, sus funciones son la "aplicación y fiscalización de todos los impuestos internos actualmente establecidos o que se establecieron, fiscales o de otro carácter en que tenga interés el Fisco y cuyo control no esté especialmente encomendado por la ley a una autoridad diferente". El Código Tributario y la Ley Orgánica del Servicio determinan cómo debe desarrollarlas. Al Servicio de Impuestos Internos le corresponde:

- Interpretar administrativamente las disposiciones tributarias, fijar normas, impartir instrucciones y dictar órdenes a fin de asegurar su aplicación y fiscalización.
- Supervigilar el cumplimiento de las leyes tributarias que le han sido encomendadas; conocer y fallar como tribunal de primera instancia los reclamos que presenten los contribuyentes y asumir la defensa del Fisco ante los Tribunales de Justicia en los juicios sobre aplicación e interpretación de leyes tributarias.
- En lo que se refiere a los contribuyentes, tiene que crear conciencia tributaria, informarlos sobre el destino de los impuestos y las sanciones a que se exponen por el no cumplimiento de sus deberes.

La estructura organizacional que presenta esta institución es la siguiente:



**Figura Nº 2-2** Estructura Organizacional Servicio de Impuestos Internos  
Fuente: Servicio de Impuestos Internos

En el ámbito de la Gestión del conocimiento esta tesis se enfocará específicamente a la labor que cumple la Subdirección de Recursos Humanos en este tema, la que está constituida por aproximadamente 80 funcionarios y que además cuenta con una plataforma informática adecuada para el desarrollo propio del área.

En esta Subdirección se desarrolla la Política de promover a cada equipo de trabajo una herramienta básica de Gestión del Conocimiento (GC). De esta forma se busca alcanzar la finalidad de optimizar la gestión institucional.

La información obtenida para la presente tesis fue proporcionada por el área de Desarrollo y Cambio Organizacional, la cual presenta la siguiente estructura:



**Figura Nº 2-3** Estructura Organizacional Área de Desarrollo y Cambio Organizacional

Fuente: Servicio de Impuestos Internos

Consultoría Interna es quien implementa los proyectos desarrollados por Programas y Proyectos, quien está compuesto por una amplia gama de profesionales, considerando hasta antropólogos.

Uno de los ámbitos importantes de la Política de Recursos Humanos es la Calidad de Vida Laboral, abocada principalmente al desarrollo profesional, laboral, de espacio físico, etc.; el llamado entorno laboral adecuado para desarrollar de la mejor manera el trabajo, en donde se propician estilos de trabajo en equipo y formas de relacionarse de la jefatura.

### ***2.2.1 Diagnóstico que Justifica la Gestión del Conocimiento y el Trabajo Colaborativo para el Servicio de Impuestos Internos***

Los consultores detectan habilidades directivas, necesidades, etc. Éstos están divididos por equipos en regiones y cuentan con distintas áreas de formación que desarrollan en forma local. Por tanto, se asegura la Gestión del Conocimiento a nivel de país, a través de los siguientes conceptos:

- Sistematizar Información
- Almacenar la Información Recogida
- Mejoras en los Canales de Comunicación.

Hoy el área de Desarrollo y Cambio Organizacional cuenta con el diseño de herramientas informáticas de apoyo y la validación de éstas.



La herramienta informática diseñada cuenta con seis apartados que se detallan a continuación:

**1) Inicio:** Cuenta con noticias del área de desarrollo de personas, vínculos de interés, foro de programas y proyectos, por ejemplo, curso de formación de jefaturas, el área de desarrollo sube las versiones y se reciben aportes con las propuestas de mejora y textos con las modificaciones. De esta forma también se registra el histórico de cada documento y quienes hacen los aportes y/u observaciones. Estos aportes se reciben y retroalimentan por parte de los consultores desde regiones, considerando así cada realidad local.

**2) Actividades Transversales:** los productos listos se envían a las Direcciones Regionales. De esa forma se despliega la bitácora de trabajo.

**3) Informes Mensuales:** el área de desarrollo de personas sube sus actividades del mes (considera todo lo desarrollado a nivel nacional).

En este informe mensual se registra también el tiempo empleado y quienes acceden a las actividades. La idea es ir recogiendo información que genere a su vez retroalimentación para la mejora continua.

**4) Foro de Buenas Prácticas:** Se aplican metodologías distintas donde se compartan experiencias de apoyo, casos prácticos. presentaciones.

Aprendizaje de las prácticas de los consultores. Se aplica Encuestas de Clima Laboral bianualmente.

**5) Biblioteca de Buenas Prácticas:** Material producido por los consultores regionales como aporte para que otro consultor, con una realidad similar, no parta desde cero y se aplique el mejoramiento continuo.

**6) Agenda:** Se despliega calendario con las actividades desarrolladas en el mes. En ésta se detalla dónde están las personas, qué están haciendo, los temas y períodos en que deba desarrollarse alguna actividad, por ejemplo período de calificaciones - retroalimentación de Evaluación del Desempeño.

Se destaca como importante:

- A través del sistema debe registrarse si hubo dificultades y quien puede intervenir.
- La información debe cruzarse en un mismo momento para tomar buenas decisiones.
- Retiene el capital intelectual.

Para lograr esto último se debe contar con un soporte tecnológico que permita realizar lo anterior.

Se debe dar énfasis al trabajo colaborativo, éste concepto se ha formalizado en el Servicio a través de Oficio Circular desde el Jefe de Servicio e internalizado por cada una de las Jefaturas en los distintos niveles de la organización, todo para crecer en términos de aprendizaje.

Para alcanzar el desarrollo de GC, se indican tres elementos indispensables:

1. Participación en el diagnóstico,
2. Apoyo de difusión,
3. Desarrollo de Tecnologías de la información.

Como ya se ha visto en el transcurso de la investigación desarrollada sobre la Gestión del Conocimiento en otros servicios, se puede mencionar que conjuntamente con mejorar la gestión institucional, permite también destacar la participación de los funcionarios que son parte fundamental del proceso de captura de información y traspaso hacia sus demás colegas.

### **2.3 Situación de la Subsecretaría de Pesca en la Gestión del Conocimiento**

La Subsecretaría de Pesca, es un organismo público, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, creado bajo Decreto Ley N°1.626 de 1976, que tiene como objetivo promover el desarrollo sustentable de las actividades de pesca y acuicultura. Para tal efecto establece normativas y políticas sectoriales que

propenden a la conservación de los recursos hidrobiológicos para las generaciones presentes y futuras del país.

Para cumplir con su rol regulador, este organismo cuenta con oficinas ubicadas en la ciudad de Valparaíso en calle Bellavista 168 y mantiene una oficina de Coordinación Interinstitucional en Santiago, la que permite una vinculación estrecha con el Ministerio de Economía. Su dotación está conformada por un total de 154 funcionarios, quienes desarrollan sus quehaceres técnicos y profesionales comprometidos con los valores y principios de la gestión pública. De esta forma, han orientando su quehacer hacia la calidad en la prestación de los servicios y productos a los distintos clientes, usuarios(as) y beneficiarios(as), dentro de los cuales están: la ciudadanía en general, y los actores públicos y privados del sector pesquero y acuicultor nacional.

Si bien esta institución no ha experimentado en la Gestión del Conocimiento, como Servicio Público declara la voluntad del mejoramiento continuo de sus procesos para la satisfacción de las expectativas y requerimientos de sus clientes internos y externos, y además considera que es fundamental trabajar en la Gestión del Conocimiento para que pueda ser utilizada como un recurso disponible en la institución, donde a través de esta herramienta se pretende transportar las experiencias y el conocimiento existente entre los funcionarios. Para ello, el equipo directivo y de funcionarios/as se comprometen a crear y mantener un clima laboral que motive y garantice el compromiso adquirido, el desarrollo creciente de la organización y las competencias de las personas.

Considerando que la Subsecretaría de Pesca orienta sus decisiones al Mejoramiento de la Gestión y, analizando las experiencias de las instituciones entrevistadas, se concluye que es necesario implementar un plan piloto de Gestión del Conocimiento, aprovechando los beneficios que esto nos entrega y así obtener valor agregado en la organización.

Por lo mencionado anteriormente, es que se propone en el capítulo siguiente el desarrollo de un modelo GC ajustado a la Subsecretaría de Pesca.

### **3 APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA SUBSECRETARÍA DE PESCA.**

En la Subsecretaría de Pesca, de acuerdo a lo que he visto en las áreas técnicas de acuicultura y pesquería, esta última tiene en la Unidad de Recursos Bentónicos una importante fuente de conocimientos, la cual sus funcionarios han logrado aterrizar a un lenguaje accesible para los usuarios, mediante presentaciones que muestran desde la creación de la unidad hasta sus procesos y procedimientos. Esto se estima de gran valor en lo que se refiere a la oportunidad de compartir sus experiencias con toda la institución.

Es por esto que se estima pertinente proponer como unidad técnica, para aplicar un plan piloto de la gestión del conocimiento, a la Unidad de Recursos Bentónicos, considerando que se trata de una oportunidad para que dicha unidad pueda estructurar y desarrollar una cultura organizativa que les permitirá facilitar el desarrollo de su trabajo, además de compartir conocimiento e información, lo que incide en el mejoramiento de su gestión y con ello el de la institución.

#### **3.1 Génesis del Modelo**

El modelo desarrollado para la Subsecretaría de Pesca, específicamente para Recursos Bentónicos, surge de los diferentes casos expuestos en el Marco Teórico y de otros modelos implementados en los servicios públicos entrevistados.

Adicionalmente, en la construcción de este modelo, se tomaron en cuenta las características de la Institución.

El modelo propuesto se ajusta a las necesidades de la Subsecretaría de Pesca y, en su conjunto, tiene como objeto levantar buenas prácticas que se encuentran en los procesos, estandarizando y elevando el nivel de actividades diarias dentro de la organización y agregando valor a la Institución. De esta forma este proyecto pretende mantener un criterio evolutivo, guiados por los resultados de las mediciones y evaluaciones.



**Figura Nº 3-1** Espiral del Conocimiento  
Fuente: Nonaka y Takeuchi

Como se puede apreciar en la figura anterior, el espiral de conocimiento va en expansión, demostrando la importancia que deberá tener el proyecto de Gestión del Conocimiento en el aprendizaje de la organización. Mediante esta iniciativa se deberá incentivar el espíritu innovador en los funcionarios, de modo tal que, a medida que el tiempo avance, se deberá comenzar a crear nuevos proyectos y capacidades entre los funcionarios con el fin de crear valor a la Institución.

### 3.2 Etapas del Modelo

El modelo propuesto consta de 4 etapas, las cuales establecen el curso de acción para la implementación de la Gestión del Conocimiento dentro de la Institución. Mientras se vaya ejecutando esta iniciativa en la organización, se espera que el aprendizaje y conocimiento dentro de la organización comiencen a evolucionar:

Las etapas del modelo se muestran en la siguiente figura:



**Figura Nº 3-2** Etapas del Modelo Propuesto  
Fuente: Elaboración Propia



A continuación se da paso a explicar cada etapa del modelo propuesto, donde se describirán los requisitos que debe cumplir la Institución para pasar de un nivel a otro y las actividades que deben desarrollarse en cada nivel.

### **3.2.1 Fase 1: Planificación del Proyecto.**

Identificar en qué situación se encuentra la organización y determinar algunos puntos significativos previos a la implementación de alguna solución es la tarea más importante para lograr una administración del conocimiento exitosa. Esta fase muestra los requisitos que deben existir en la organización, para luego mostrar dónde comenzar e identificar cuál es la vía correcta.

#### Requisitos

1. Que la administración del conocimiento sea un tema de interés dentro de la organización.
2. Que existan algunos funcionarios que conozcan los beneficios de la administración del conocimiento.
3. Que exista al menos un funcionario motivado en desarrollar el proyecto.
4. Que la Dirección y algunos funcionarios hayan aprendido algo del tema a través de su participación en charlas o congresos.
5. Que la organización se haya interiorizado en lo que se refiere a la implementación de la gestión del conocimiento (GC).

### *Actividades Claves de la Fase 1*

1. Mostrar y aclarar los conceptos referentes al proyecto de Gestión del Conocimiento dentro de la organización. Las ventajas del proyecto deben ser mostradas con claridad y entregar una real visión, teniendo que ir todos en la misma dirección que la estrategia de la Institución.
2. Fomentar un equipo de trabajo con miembros que se interesen en la iniciativa. Además, interiorizarse sobre el funcionamiento de la organización, relacionándose con grupos pequeños dentro de ésta que estén compartiendo conocimiento. Hay que encontrar las frases que llamen la atención dentro de la Institución. La idea es crear motivación para que exista apoyo a la iniciativa.
3. Encontrar oportunidades para poder difundir los beneficios de la Gestión del Conocimiento dentro de la organización. Además, por medio de entrevistas con las distintas unidades de la Institución, se debe tener claro quiénes encuentran que el proyecto dará valor agregado a la organización. De esta forma se definirán cuáles son los objetivos de la solución, los temas de mayor relevancia y cómo enfrentará la solución propuesta la estrategia de la Institución.
4. Comenzar a consultar con el departamento de Tecnología de la Información por los sistemas de almacenaje de información que posee la institución. Si no posee alguno, se debe llegar a un acuerdo previo con este departamento o unidad para ver los requisitos que deberá tener un sistema de compartimiento de información.
5. Preparar a la organización para el cambio.

### **3.2.2 Fase 2: Desarrollo de la Estrategia**

#### Requisitos

1. Dentro de la organización ya se ha establecido un equipo de trabajo que liderará el proyecto de Gestión del Conocimiento.
2. La alta dirección se siente motivada por llevar a cabo este proyecto y se cuenta con su apoyo.
3. El departamento de Tecnologías de la Información apoyará el proyecto en lo que necesite.
4. Se tienen claras las directrices pilotos de cómo se llevará a cabo el proyecto dentro de la organización y cómo esta iniciativa puede beneficiarla.

#### Actividades claves de la Fase 2

En este nivel se encuentran claros los conceptos relacionados con la Gestión del Conocimiento dentro de la organización y se encuentra listo un equipo para dirigir las futuras acciones, todo esto apoyado por la Alta Dirección.

El objetivo del desarrollo de la estrategia apunta a establecer el puente que permite a la organización ir desde dónde está hacia dónde se quiere estar, precisando el alcance de la solución. A continuación se muestran las actividades claves de la Fase 2:

1. Examinar los procesos de la Institución, estableciendo las formas de atacar los puntos que se encuentren como requeridos de potenciar e indicando hacia dónde se quiere dirigir el proyecto.
2. Encontrar formas mediante las cuales se pueda manejar el conocimiento de la comunidad a analizar, estableciendo parámetros y formas de uso. Para esto se debe trabajar con expertos y usuarios claves, concluyendo en un análisis preliminar del conocimiento. De esta forma se tendrá claro el conocimiento que se desea rescatar y al personal que se quiere potenciar con este conocimiento.
3. El equipo de trabajo que liderará el proyecto deberá, en conjunto, identificar las oportunidades para poner en práctica pruebas pilotos y se definirán estándares para los métodos a utilizar a lo largo de la implementación.
4. Buscar la forma con la cual se mantendrá en uso la prueba piloto, evitando el rechazo al cambio que generalmente se da al aplicar nuevas iniciativas dentro de la organización.

### **3.2.3 Fase 3: Desarrollo de una Auditoría del Conocimiento**

#### Requisitos

1. El equipo de trabajo ya ha diseñado una guía y estrategias para ser puestas en práctica.

2. Se ha diseñado una estrategia para aprender de las nuevas ideas y conocimiento levantado dentro de la organización, de forma tal de ponerlo a disposición de la comunidad.
3. La comunidad con la que se trabajará se encuentra dispuesta a compartir el conocimiento.

### Actividades Claves de la Fase 3

En esta fase se ha tomado conciencia de las ventajas a capturar, clasificar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la comunidad con la que se trabajará. La Auditoria del Conocimiento se focaliza en la adquisición detallada del conocimiento identificado en la Fase 2. A continuación se muestran las actividades claves a desarrollar en la Fase 3:

1. Implementar herramientas de adquisición del conocimiento implícito dentro de la organización.
2. Para visualizar de mejor forma los procesos en que se encuentra inmersa la organización, se trabajará en base a reuniones, entrevistas estructuradas y no estructuradas con los funcionarios claves que poseen la experiencia o el conocimiento que se quiere rescatar.
3. Encontrar una estructura para el conocimiento rescatado de la organización, de forma tal que sea fácil y rápido de localizar.

4. Establecer las mejores herramientas de tecnologías de información para difundir el conocimiento dentro de la organización. Se espera que al finalizar esta fase ya se encuentre implementada y lista para ponerla en uso.

### **3.2.4 Fase 4: Implementación y Mediciones**

#### Requisitos

1. Haber definido, mediante una evaluación de la situación actual, los cambios y acciones necesarias a realizar en la organización, con el fin de poder lograr de la mejor forma los objetivos de la institución.
2. Tener la autorización de la alta gerencia para poder poner en práctica los cambios y acciones recomendadas.
3. Haber desarrollado un clima organizacional acorde para enfrentar los cambios anteriormente definidos.

#### Actividades Claves de la Fase 4

La etapa de implementación tiene como objetivo llevar a cabo los cambios y acciones definidos en términos de su ejecución. Estos cambios deben ser implementados de acuerdo a las condiciones propias del desarrollo estratégico. A continuación se definen las actividades claves de la Fase 4.

1. Implementar los cambios y acciones dentro de la organización, revisando periódicamente sus estrategias de implementación y uso, ya que incluso las estrategias desarrolladas con el mayor cuidado pueden dejar de ser apropiadas si cambian las condiciones bajo las cuales fueron diseñadas.
2. Motivar y desarrollar un espíritu optimista entre los empleados de la organización referente a los objetivos y beneficios del proyecto, con el fin de continuar con la creación de un acorde clima organizacional.
3. Comunicar constantemente de los cambios que se realizarán dentro de la comunidad. Adicionalmente se debe ir comunicando los resultados esperados y obtenidos.
4. Una vez implementados los cambios se debe realizar una medición y evaluación a través de mediciones de gestión, de esta forma se podrá visualizar los resultados obtenidos en la incorporación del proyecto de Gestión del Conocimiento dentro de la organización.
5. Las mediciones de gestión se basan en el concepto de “Indicador” [17], el cual “establece lo que se ha conseguido”. Esta medición debe contar con un patrón de comparación el cual permite conocer con exactitud el valor real de lo medido. “Un indicador puede definirse como una medición que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de la organización, mediante comparaciones con sus correspondientes referentes internos y externos”.

### **3.3 Implementación del Modelo en la Subsecretaría de Pesca**

En el trabajo desarrollado en la Subsecretaría de Pesca se logró una implementación piloto del modelo planteado. En la puesta en marcha de las distintas fases de la solución se trabajó en conjunto con los Jefes de Departamentos y Encargados de Unidades, especialmente con las Encargadas de la Unidad de Recursos Humanos y Planificación de Control de Gestión, las cuales mostraron un gran interés por la utilización de este proyecto, compartiendo sus conocimientos e ideando formas de implementación. De esta manera se logró una ejecución parcial del proyecto de Gestión del Conocimiento.

La Gestión del Conocimiento dentro de la Institución no estaba bien definida, no encontrándose claros los objetivos y alcances de un proyecto de esta envergadura. Sí existía un interés de la organización por saber qué beneficios acarrearía en la Institución este tipo de iniciativas.

A continuación se muestran las actividades llevadas a cabo en las distintas fases del proyecto implementado en la Subsecretaría de Pesca.

#### ***3.3.1 Implementación de la Fase 1***

En la Fase de Planificación del Proyecto y en todo el desarrollo de esta iniciativa dentro de la Institución, se trabajó directamente con la Encargada de la Unidad de Recursos Humanos, Sra. Caroll Jara Soto y con la Encargada de la Unidad de



Planificación y Control de Gestión, Sra. Daniela Bolbarán Pérez. Junto a ellas se comenzó a realizar distintas actividades para cumplir con la fase 1, entre las que se encuentran:

- Se realizaron reuniones con los Jefes de Departamento, a los cuales se les presentó formalmente el proyecto, estableciendo puntos críticos a enfrentar en el mismo. Entre estos puntos críticos se resaltó la necesidad de potenciar al personal, entregándoles las herramientas necesarias para satisfacer las necesidades de demandas y del compromiso de las Jefaturas para la implementación de este proyecto.
- Se estableció como equipo de trabajo a los Jefe de Departamentos, los cuales se encargarían, en una primera instancia entre el personal a su cargo, de difundir las implicancias que tiene un proyecto de Gestión del Conocimiento, ayudando de esta manera a que se compartiera información dentro de la organización y a que se apoyara la iniciativa, preparando a la Institución para el cambio.
- Mediante reuniones con la Unidad de Informática se interiorizó sobre el funcionamiento de sistemas de almacenamiento de información que se utilizan en la Subsecretaría de Pesca.
- Se realizó un estudio de los modelos de Gestión del Conocimiento existentes en la literatura, identificando los que más sobresalían en relación a la situación de la Subsecretaría de Pesca, considerando además los modelos que utilizan los Servicios Públicos entrevistados.

### **3.3.2 Implementación de la Fase 2**

Al llegar a esta fase, la autoridad superior de la Subsecretaría de Pesca, Subsecretario de Pesca Sr. Jorge Chocair, y una de las motivadoras del proyecto, la Encargada de la Unidad de Planificación y Control de Gestión, ya se encontraban en conocimiento de la existencia de este proyecto, esto debido a una serie de reuniones que se citaron a lo largo de la fase 1. A continuación se muestran los pasos seguidos en la implementación de la fase 2.

- A través de reuniones del equipo de trabajo, se dejaron en claro las directrices del piloto a implementar, el cual se direccionará a “potenciar” al personal en contacto, específicamente a los de la Unidad de Recursos Bentónicos. De esta forma, se trabajará con una visión de la Gestión del Conocimiento que estará definida con el mismo enfoque de la estrategia de la Institución, requisito fundamental en una implementación exitosa de este tipo de proyecto.
- Se desarrolló una herramienta que, en una primera instancia, se utilizaría para almacenar datos, creando una base de conocimiento, para luego buscar la forma de utilización del conocimiento rescatado.
- Para mantener en uso la herramienta desarrollada para recopilar el conocimiento, se estableció que la Unidad de Recursos Bentónicos ingresará

la información, manteniéndose en uso la prueba piloto, evitando de esta manera el rechazo al cambio que se genera al aplicar este tipo de iniciativas

- Se estableció que un buen modo de conocer claramente la forma de trabajo del personal sería mediante el trabajo en conjunto, esto con el fin de encontrar mejoras en sus actividades diarias.

### ***3.3.3 Implementación de la Fase 3***

Al llegar a este punto se tiene diseñada la estrategia a seguir para la utilización del plan piloto y las directrices del proyecto, y adicionalmente se ha incentivado al personal a compartir su conocimiento. En las fases anteriores se ha trabajado duramente para llegar a esta fase clave con la mejor disposición del personal y con la claridad necesaria para poder implementar lo planificado. De esta forma sólo quedaba poner en práctica la Auditoria del Conocimiento.

#### *Diseño de la Herramienta a Utilizar*

Con la información obtenida se procede a elaborar el diseño de la herramienta a utilizar para la Gestión del Conocimiento, la que tendrá por nombre **Base de Conocimiento**, encontrándose compuesta por cinco actividades que se detallan a continuación:

- Almacena y depura la información en la Base de Conocimiento.

- Consulta en la Base de Conocimiento.
- Entrega de soporte a usuarios.
- Difusión y retroalimentación de Nivel de Satisfacción.
- Generación de Indicadores de desempeño.

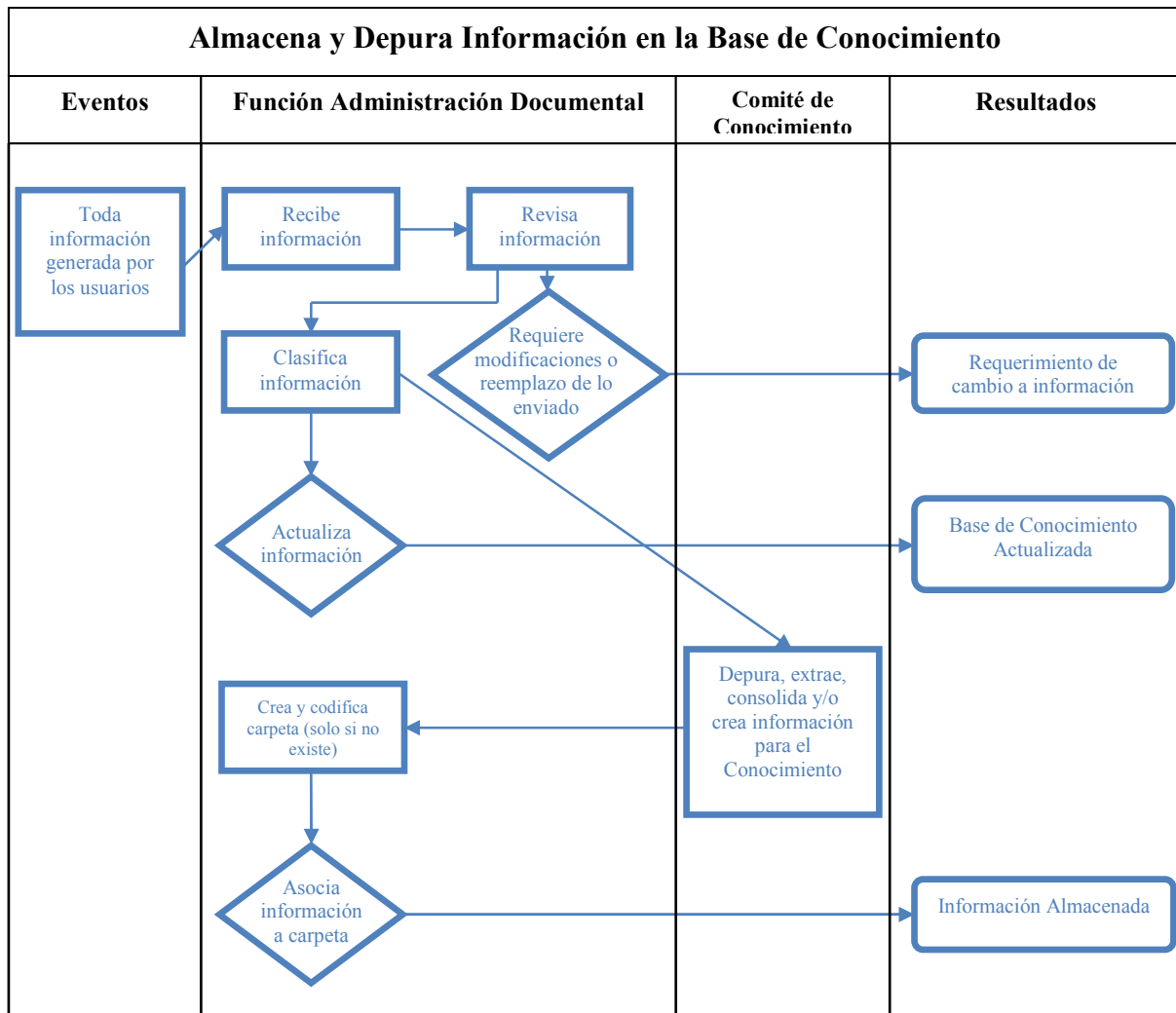
### *Almacena y Depura Información en la Base de Conocimiento*

Esta actividad corresponde al almacenamiento de una diversidad de información, cuyos datos son susceptibles de ser transformados en conocimiento. La documentación que puede ser almacenada serán aquellas generadas por la Subsecretaría de Pesca, específicamente por la Unidad de Recursos Bentónicos. No se busca ser sólo un repositorio de documentos, sino también almacenar el conocimiento existente en éstos, para lo cual se proyecta tener una unidad de filtro de estos documentos, mediante el cual se podrá modificar, depurar, extraer y/o consolidar información para posibilitar su almacenamiento en las Bases de Conocimiento.

Durante el desarrollo de esta actividad hay cuatro instancias que participan, como se observa en el Diagrama N° 3-1:

- a) **Eventos Internos**, los que son generados por los usuarios internos.
- b) **Función Administración Documental**, esta función es realizada por una o más personas según sea el tráfico de eventos.

- c) **Comité de Conocimiento**, este comité está compuesto por la Encargada de Recursos Humanos, Encargada de la Unidad de Planificación y Control de Gestión y el administrador de conocimiento profesional de la Unidad de Recursos Bentónicos).
- d) **Resultados**, son los eventos culmines del evento interno y los procesos de la actividad.



**Diagrama Nº 3-1** Almacena y Depura información en la Base de Conocimiento  
Fuente: Elaboración propia

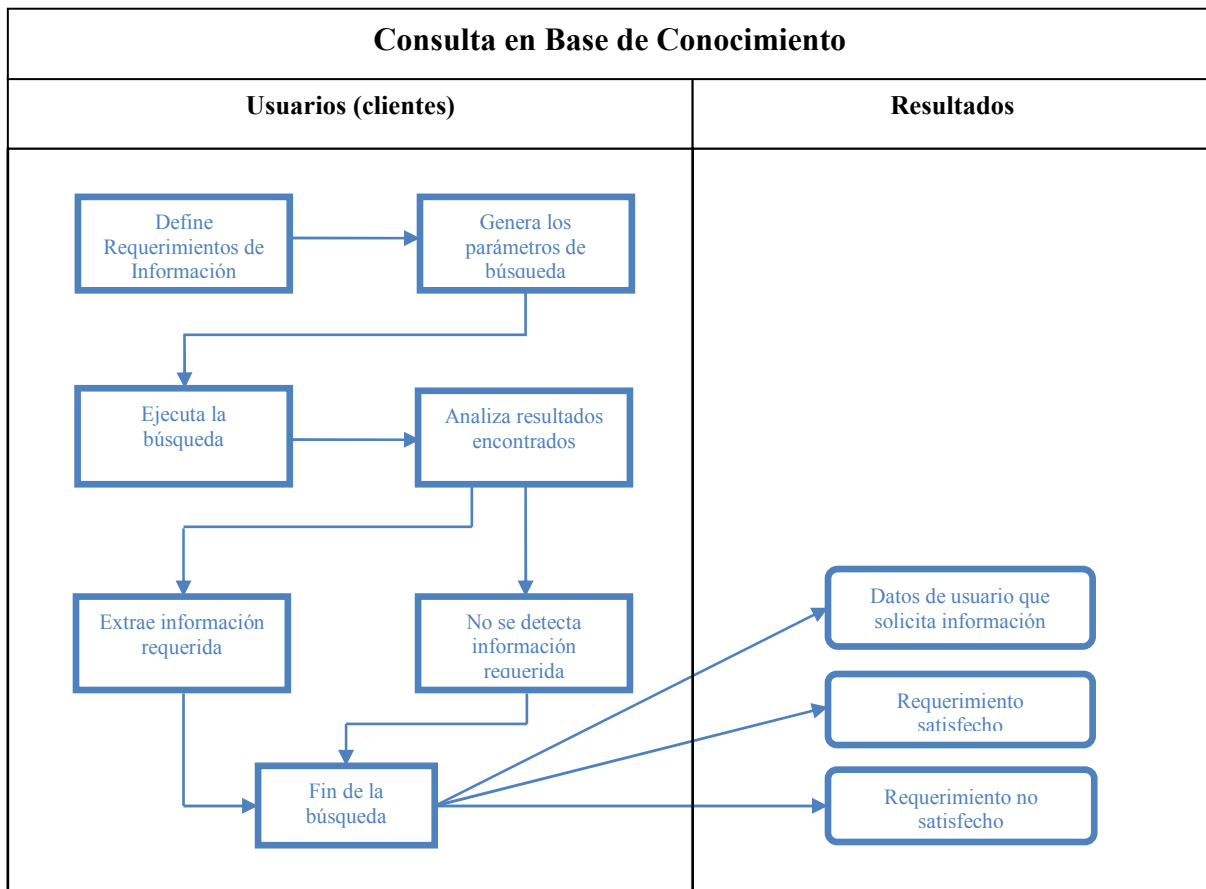
### *Consulta en la Base de Conocimiento*

Esta actividad corresponde a las consultas realizadas a estas Bases de Conocimiento y cómo se efectuará el rescate de los documentos y de la información almacenada.

Los primeros usuarios que interactuarán con esta base serán los funcionarios de la Unidad de Recursos Bentónicos y los Jefes de los Departamentos, los cuales tendrán acceso a la totalidad de la base. Con ellos se hará una primera aproximación, para después poder modificarla. La idea central es que ellos se sientan parte de este proyecto.

Durante el transcurso de esta actividad hay dos instancias que participan, tal como se observa en el Diagrama N° 3-2:

- a) **Usuarios (cliente)**, son los generadores de las consultas a la Base de Conocimiento.
- b) **Resultados**, son los eventos finales de las consultas que realizaron los usuarios y de los procesos para obtener los resultados.



**Diagrama Nº 3-2** Consulta en Base de Conocimiento

Fuente: Elaboración propia

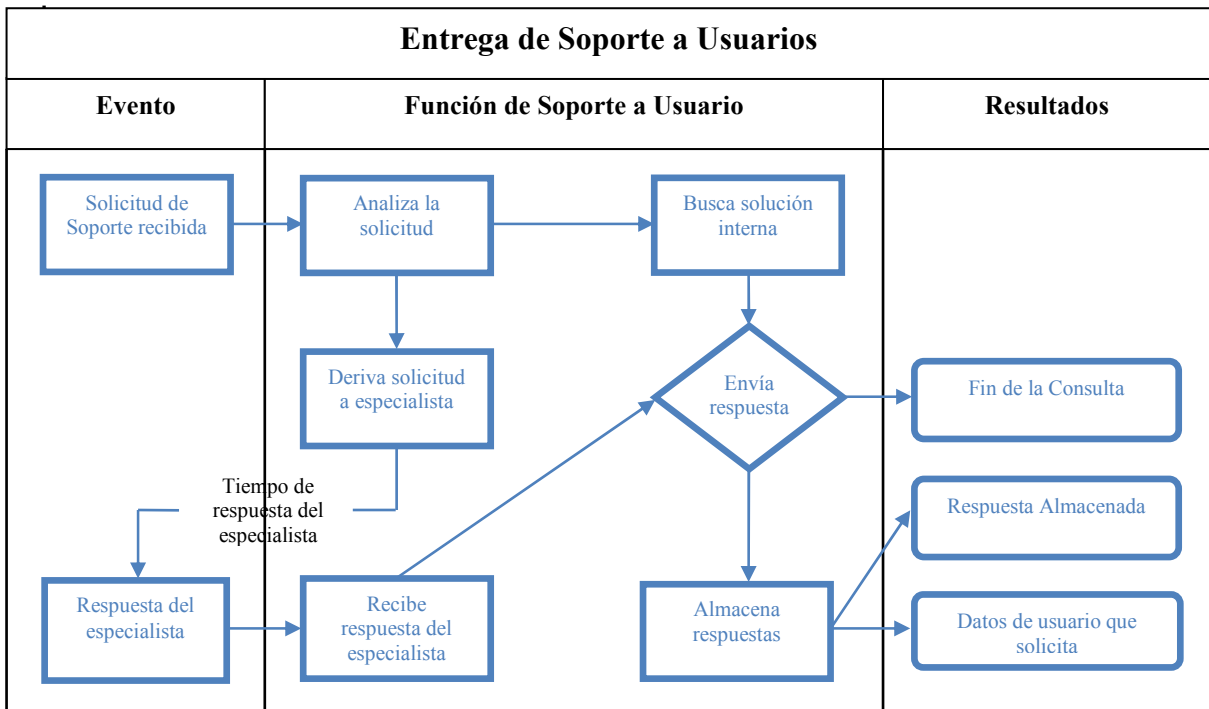
### *Entrega de Soporte a Usuarios*

Esta tercera actividad corresponde a un sistema de mesa ayuda en donde se encuentran soluciones específicas a posibles problemas de acceso o de búsqueda de la información en la Base de Conocimiento. En el caso de que el usuario (cliente) no obtenga respuesta, se podrá recurrir a personas con conocimientos más específicos.

Los usuarios tendrán a su disposición un conjunto de preguntas base con sus correspondientes respuestas, las cuales serán las “Preguntas Frecuentes”. Todas las respuestas obtenidas por los especialistas se almacenaran en este repositorio.

Durante el transcurso de esta actividad hay tres instancias que participan, tal como se observa en el Diagrama N° 3-3:

- a) **Eventos internos o externos**, estos son generados por los usuarios (clientes) y los especialistas (usuarios internos).
- b) **Función de soporte a usuarios**, esta función es realizada por una o más personas según el tráfico de eventos.
- c) **Resultados**, son los eventos culmines del evento interno y los procesos de la función de soporte a usuario.



**Diagrama N° 3-3** Entrega de Soporte a Usuario

Fuente: Elaboración propia



### *Difusión y Retroalimentación de Nivel de Satisfacción*

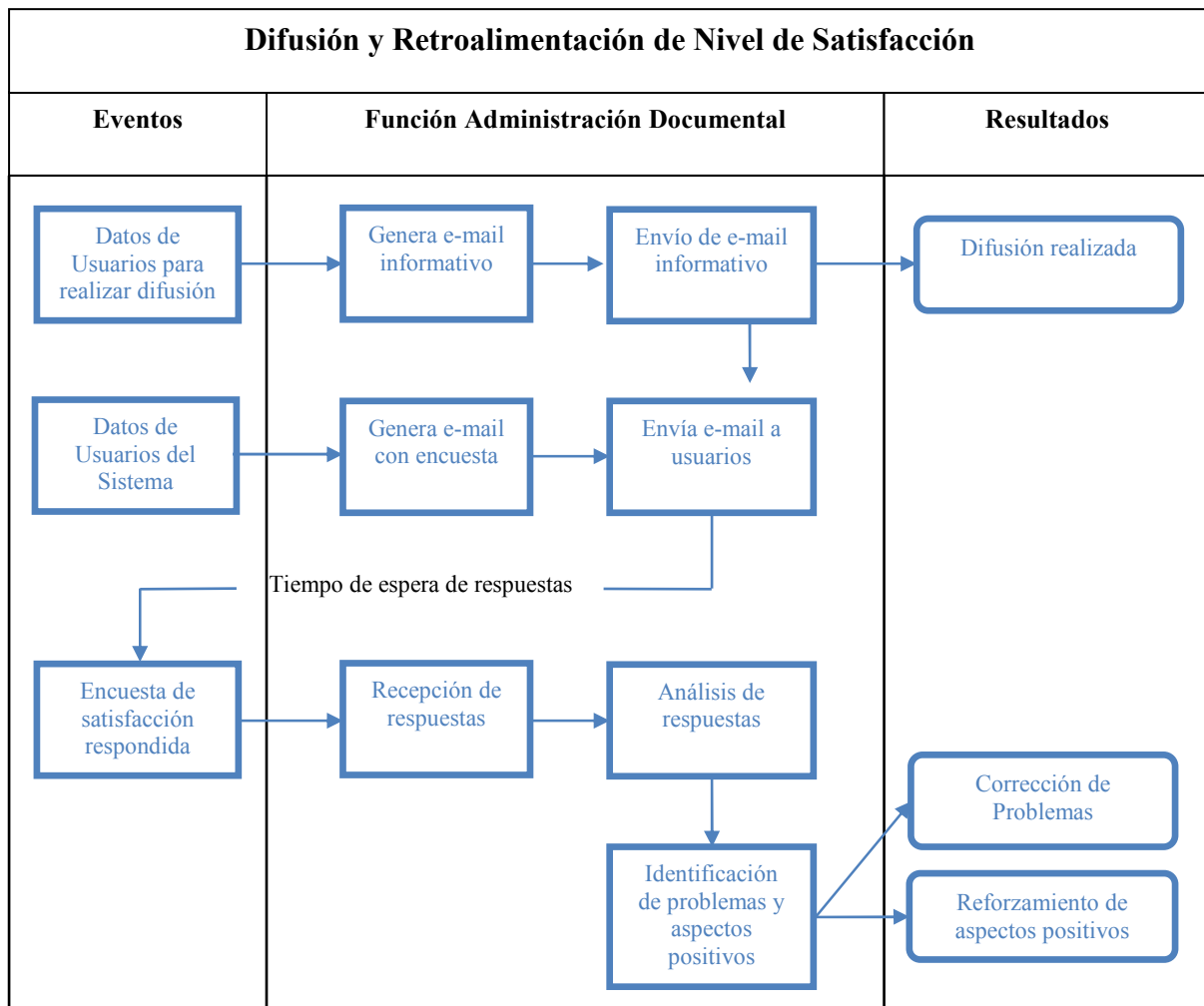
Esta cuarta etapa posee dos áreas en las cuales se desarrolla. La primera corresponde a la difusión de la información y conocimiento que puede proveer la Base de Conocimiento, y la segunda a la Retroalimentación para evaluar la calidad del conocimiento, analizando si satisface los requerimientos.

La difusión de la Base del Conocimiento se realizará con las Jefes de los Departamentos, a quienes se les enviará un e-mail con cierta periodicidad con el menú de contenidos nuevos que posee la base. De esta manera ellos informarán a su personal a cargo y podrán estar ingresando continuamente a consultar la nueva información, la idea es que ellos se sientan parte del sistema.

La información de retroalimentación se obtendrá mediante una encuesta de satisfacción que se les enviará vía e-mail a los usuarios que ingresaron a la Base de conocimiento para realizar consultas o para solicitar soporte. Con esta encuesta los usuarios podrán evaluar la Base de Conocimiento.

Durante el transcurso de esta actividad hay tres instancias que participan, tal como se observa en el Diagrama N° 3-4:

- a) **Eventos Internos**, estos son generados con los datos almacenados de los usuarios (quienes solicitan la información) y por los usuarios internos (los que entregan la información para transformarla como conocimiento).
- b) **Función Administración Documental**, esta función es realizada por el administrador documental.
- c) **Resultados**, son los eventos culmines del evento interno y los procesos que realiza la función administración documental.



**Diagrama Nº 3-4:** Difusión y Retroalimentación de Nivel de Satisfacción

Fuente: Elaboración propia

### *Generación de Indicadores de Desempeño*

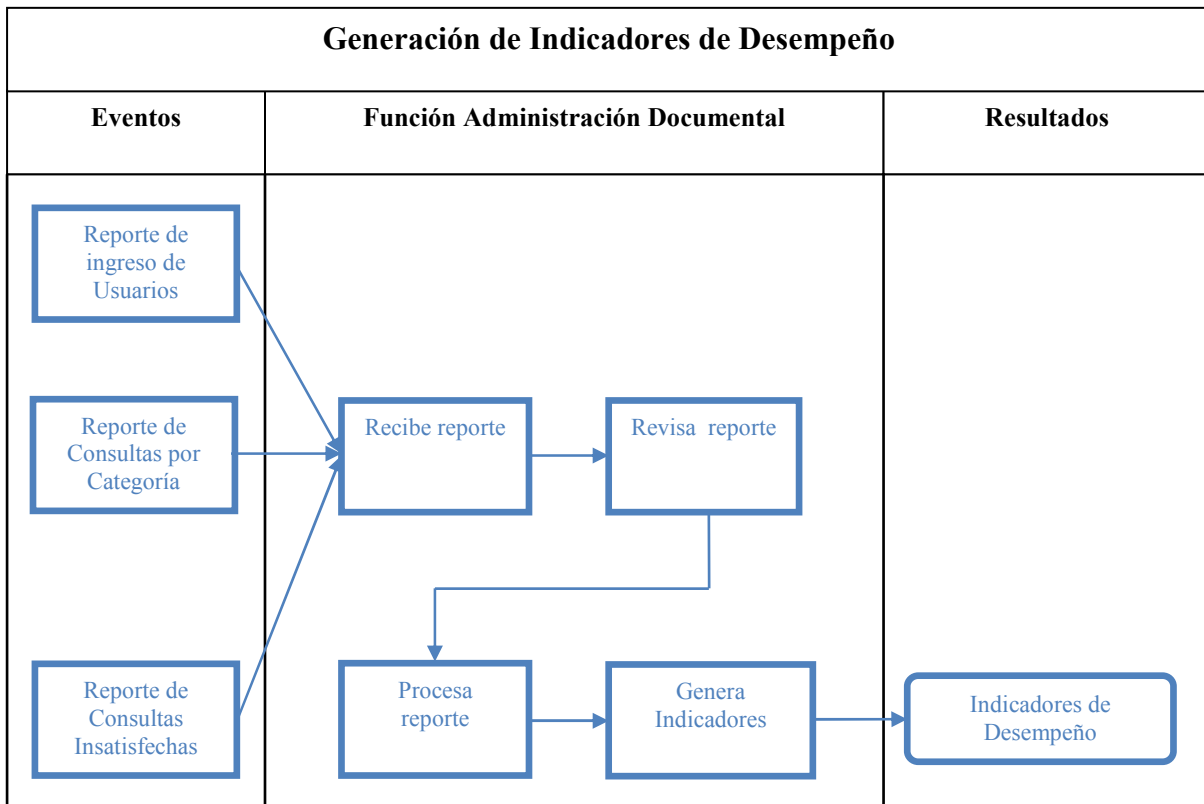
Esta actividad está enfocada en la generación de indicadores internos de desempeño. Con estos indicadores se podrá definir cuáles son las áreas en donde más consultas se realizan y qué tipo de documentos son los más consultados, entre otros. Algunos indicadores que se pueden obtener son:

- Número de usuarios internos que tienen acceso a la Base de Conocimiento.
- Número de usuarios que efectivamente acceden a la Base.
- Número de consultas por categoría.
- Número de consultas por cada usuario.
- Número de consultas insatisfechas por categoría.
- Número de solicitudes de soporte por categoría.

En el transcurso de esta actividad hay tres instancias que participan, tal como se observa en el Diagrama N° 3-5:

- a) **Eventos Internos**, estos son los reportes internos generados por el sistema
- b) **Función Administración Documental**, esta función es realizada por el Administrador Documental

- c) **Resultado**, es el evento culmine de los reportes internos y los procesos que realiza la Función Administración Documental.



**Diagrama Nº 3-5** Generación de Indicadores de Desempeño

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.4 Implementación de la Fase 4

Hasta este punto ya se definieron los cambios y acciones a realizar en la organización mediante una previa evaluación del funcionamiento actual de la institución. Estos cambios y acciones no se pudieron poner en práctica en su totalidad, debido a la cantidad de tiempo que se debe utilizar para implementar la

Gestión del Conocimiento. Considerando todo lo que involucra esto, sólo se pudo realizar cambios parcialmente.

El personal con el que se trabajó quedó muy motivado con esta iniciativa y se crearon en ellos grandes expectativas del proyecto; constantemente se mantenía informado al personal sobre la realización de cambios o avances del proyecto.

Una vez implementados los cambios parciales, se debió realizar una medición y evaluación. Dicha medición fue realizada de acuerdo a los indicadores de desempeño mencionados en el punto anterior, lo que ha permitido visualizar los resultados obtenidos en la incorporación del proyecto de Gestión del Conocimiento dentro de la organización.

De esta forma, finaliza la implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento en la Subsecretaría de Pesca.

## **CONCLUSIONES**

Luego de un análisis de los antecedentes teóricos investigados, las entrevistas a las instituciones y la integración de éstos con el proyecto desarrollado fruto del trabajo en la Subsecretaría de Pesca, se pudo llevar a varias conclusiones.

En la investigación de las herramientas de la Gestión del Conocimiento, ha quedado claro que gestionar el conocimiento no es sólo desarrollo desde el punto de vista tecnológico, sino que su base está en relación a lo organizacional, como se vio en el Punto 1.2 del presente estudio, y poder tener mejoras con la implementación de este tipo de iniciativas se enfoca en la generación de condiciones organizacionales apropiadas para el aprendizaje.

Como se pudo observar en el presente estudio, es necesario priorizar y establecer cuál es el conocimiento que genera valor a la organización, y adicionalmente a esto se debe establecer con claridad los objetivos y alcances del proyecto, ya que iniciativas de esta magnitud muchas veces se escapan de las manos por no ponerse límites reales en el momento de la planificación.

Se ha visto un gran progreso en las Instituciones Públicas, lo cual lo podemos ver reflejado en el Servicio de Impuestos Internos y la Superintendencia de Salud, ambas están desarrollando importantes avances en el ámbito de la Gestión del Conocimiento y que cuentan con culturas organizacionales bastante maduras en cuanto a la intervención e integración de sus funcionarios en las distintas etapas de

sus procesos, conscientes de que su talento es un aporte fundamental para alcanzar los objetivos que ha fijado su autoridad. Además de lograr potenciar su capacidad de aprendizaje continuo en pos de una mejor calidad de vida tanto para el funcionario como para su entorno laboral y social. Y así agregar valor a la institución y lograr la satisfacción de los usuarios.

En estas instituciones ha sido fundamental el desarrollo de una aplicación informática, pues permite una mejor captura, clasificación y almacenamiento de los distintos trabajos que se desarrollan habitualmente en la organización, de modo de poder optimizar los recursos. Quedando así el conocimiento a disposición de toda la institución.

Si bien para éstas instituciones se refleja que la implementación de la gestión del conocimiento no tuvo mayores complicaciones por el desarrollo de su cultura organizacional, se debe considerar las dificultades de instaurar el modelo en la Subsecretaría de Pesca, además de la resistencia organizacional, por ser un tema nuevo, lejos del “negocio” y que en un principio puede distraer a personas y recursos por parte de quienes dan instrucciones.

Una de las dificultades se basa en eso, la limitante de recursos tecnológicos (sistemas), de personal (horas hombre dedicado a desarrollar el proyecto, profesionales del área de las tecnologías de la información, considerando que actualmente existe un concurso en proceso) y financieros (si no se tiene lo requerido anterior hay limitante de responder al requerimiento del proyecto).

Encontrar una solución que ayude a recopilar el conocimiento de la organización es un punto clave en la auditoría del conocimiento, ya que se facilita la labor de saber qué es lo que realmente sabe el experto. Muchas veces los trabajadores solamente realizan sus actividades por rutina, pero no se dan cuenta que tras su rutina existe una serie de conocimientos que un inexperto en el tema no los posee.

Las dificultades de las organizaciones modernas es el constante cambio de los que trabajan en ellas, en el caso de la Subsecretaría de Pesca es más notorio el hecho que los profesionales son expertos en el área de pesquerías, acuicultura, los abogados en legislación en estas áreas. Muchos de ellos se van a organizaciones privadas después de años de “formación profesional dentro de la Subsecretaría de Pesca”.

La idea es que quien se vaya no se lleve este conocimiento adquirido, que quien lo reemplace sepa dónde, cómo encontrar información para desarrollarse y apoyar su desarrollo, disminuir tiempos de inducción y que otros también sepan donde encontrar información de distinta índole.

Es por esto que este trabajo también ayudó a poder establecer una serie de conocimientos bases que deben poseer las personas que trabajan en la Subsecretaría de Pesca para poder desenvolverse de buena forma en un puesto de trabajo. Así se estableció un pilar fundamental en cuanto se refiere a capacitación



del personal nuevo y auto-capacitar al personal existente, y también se contribuyó a establecer con una mayor especificación los perfiles de cargo.

Un aspecto fundamental que se resaltó en el trabajo en la Subsecretaría de Pesca, fue la necesidad de crear instancias de socialización del conocimiento, internalizar el uso como medio de consulta, que ésta información deba estar actualizada por la unidad y que no solamente se comprometa a poner a disposición de la comunidad el conocimiento a través de herramientas tecnológicas, sino que también deben existir formas tales como reuniones periódicas de los grupos de trabajo para retroalimentarse y también hacer de estas instancias procesos innovativos para la generación de ideas, fortaleciendo el trabajo en equipo.

Por último, solo queda recalcar que los proyectos de Gestión del Conocimiento están siendo vistos como instrumentos básicos para la gestión institucional y debe ser implementada en las organizaciones, ya que el identificar, crear, almacenar, difundir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivos de la institución, genera beneficio inimaginables para quienes no lo han implementado aún.

El desafío es mantener la difusión de este medio de desarrollo organizacional y que este proyecto piloto se amplíe a otras unidades en sus contenidos además tomar la oportunidad de desarrollar otras herramientas de Gestión del Conocimiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Título: [1] “Estudios de usuarios”

Editorial: Madrid: Fundación Germán Sanchez Ruiperéz. 1994

Autor: Elías Sanz

Título: [2] “Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor”.

Editorial: Ediciones gestión, 2000.

Autor: Sveiby K.

Título: [3] “From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management”.

Editorial: Technology in Society, 1996.

Autor: Nonaka, Ikujiro

Título: [4] “La Danza del Cambio. Los retos de Sostener el Impulso en Organizaciones Abiertas al Aprendizaje”.

Editorial: Norma, 2000.

Autor: Senge, Peter

Título: [5] “Conocimiento para la acción, una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización”.

Editorial: Granica.

Autor: Argyris Chris.

Título: [6] “La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento”.

Editorial: <<http://www.gestióndelconocimiento.com/documentos2/juán-carrión-moroto/artículo-acad-recursosycapc.htm>>, 2003.

Autor: Carrión, J. y Marte, Ortiz de Urbina.

Título: [7] El Capital Intelectual.

Editorial: Paidós Editora, 1997.

Autor: Brookings, Annie.

Título: [8] “El Capital Intelectual”

Editorial: Norma, 1998.

Autor: Edvinsson, Leif, Michael S. Malone.

Título: [9] “La nueva riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual”

Editorial: Granica, 1998.

Autor: Steward, Thomas.

Título: [10] “Definiciones del Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional”.

Editorial: <http://www.gestióndelconocimiento.com/conceptos.htm>

Título: [11] “Conocimiento estratégico: crear valor con la gestión del conocimiento”

Editorial: Harvard Deusto Business Review, 1999.

Autor: Arteche y Rozas

Título: [12] “El Capital Intelectual. Como identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa”

Editorial: Norma, 1998.

Autor: Edvinsson, Leif, Michael S. Malone

Título: [13] “Gestión del Conocimiento en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: un modelo integrador”

Editorial: Universidad de Valladolid, 2003.

Autor: Prieto Pastro, María Isabel

Título: [14] “Conocimiento en Acción, Cómo las organizaciones manejan lo que saben”.

Editorial: Prentice Hall, 2001.

Autor: Davemport Thomas, Prusak Laurance.

Título: [15] “The Knowledge-creating Company”.

Editorial: Oxford University Press, 1995.

Autor: Ikurio Nonaka & Hirotaka Takeuchi.

Título: [16] “Dataware Technologies”.

Editorial: INC, 1998.

Título: [17] “Medición del Impacto obtenido por el rediseño de procesos administrativos en Juzgados de letras”.

Editorial: Universidad Técnica Federico Santa María, 2000.

Autor: Villa Paola