



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA
POTENCIAR LA TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJE EN
LA GERENCIA DE PROCURA**

Presentado por:

Ing. Revilla Garrido, Blanca Rosario

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Dra. Salas Guzmán, Olimpia

Caracas, Diciembre de 2010



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA
POTENCIAR LA TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJE EN
LA GERENCIA DE PROCURA**

Presentado por:

Ing. Revilla Garrido, Blanca Rosario

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Dra. Salas Guzmán, Olimpia

Caracas, Diciembre de 2010

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la Virgen del Valle, por cuidarme durante las noches de estudio y por darme la fuerza y la fe, para culminar el camino empezado.

Le dedico este trabajo a la Empresa Venezolana, en la cual se llevó a cabo la investigación, porque me dio la oportunidad de adquirir los conocimientos en el área de Procura como seguidora y obtener las bases fundamentales para desempeñarme, crecer profesionalmente y aplicarlo en mis estudios.

Gracias a mis compañeros de trabajo por brindarme parte de su tiempo para las entrevistas e investigación, por transferirme sus conocimientos y asesorarme para desarrollar un plan de trabajo para la implantación del mismo. A mi jefa en especial, que además de una gran mentora, me ha dado la oportunidad y confianza, para desarrollar este tema en su Gerencia.

A la Dra. Salas, por abrir su hogar y vida, ser mi tutor y conciencia; por alentarme en los momentos de cansancio, presionar en el momento que se requería para cerrar el ciclo y entregar con éxito el TEG. Gracias por el apoyo, la asesoría brindada durante estos meses de arduo trabajo y por todos esos momentos inolvidables con la Comunidad de Conocimiento.

Gracias a mi abuela, mamá y hermano por quererme y apoyarme siempre en mis proyectos de vida.

Le agradezco en especial a mi esposo Ernesto, por estar a mi lado y apoyarme en este proyecto de vida, ayudarme durante los días de estudio y trabajo. Te Amo

LISTA DE ACRÓNIMOS

APQC: Productividad Americana y Centro de Calidad (American Productivity and Quality Center)

CH: Capital Humano

CI: Capital Intelectual

CIT: Centro de Información Tecnológica

EDT: Estructura Desagregada de Trabajo

GC: Gestión del Conocimiento

GP: Gerencia de Procura

IPC: Ingeniería, Procura y Construcción

ILPES: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social

ISO: Organización Internacional para Estandarización (International Organization for Standardization)

KMAT: Herramienta para Beneficiar la Gerencia del Conocimiento (Knowledge Management Asset Tool)

KNOW HOW: Cómo se hace

LA: Lecciones Aprendidas

MP: Mejores Prácticas

OC: Orden de Compra

OS: Orden de Servicio

PEEP: Plan Estratégico de Ejecución de Proyectos

PMBOK: (Project Management Book of Knowledge)

PMI: Gerencia de Proyectos Internacional (Project Management International)

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

TEG: Trabajo Especial de Grado

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

UAB: Universidad Autónoma de Barcelona

UCAB: Universidad Católica Andrés Bello



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA POTENCIAR LA TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJE EN LA GERENCIA DE PROCURA

Autor: Ing. Blanca Rosario, Revilla Garrido

Asesor: Dra. Olimpia Salas Guzmán

Año: 2010

RESUMEN

Las organizaciones pasan por cambios constantes y requieren alcanzar el éxito a través de la implantación de sus Mejores Prácticas y la transferencia de su conocimiento, para el desarrollo de los proyectos. El principal problema en la Gerencia de Procura, es que la experiencia, documentación de las MP y el aprovechamiento del conocimiento del Capital Intelectual, no está organizado, almacenado y la transferencia a través de la herramienta existente, poco se usa. Debido a esto, se lleva a cabo el TEG con el fin de diseñar un modelo de GC para potenciar la transferencia de aprendizaje en la GP. Este modelo impacta directamente a la cultura organizacional, el liderazgo y los procesos de la tecnología de la información para mejorar la transferencia y transformación del conocimiento durante los procesos de la GP. Las acciones correctivas, garantizan que el *Know how* permanezca en la empresa; adicionalmente, ayudará a transformar el conocimiento tácito a explícito y viceversa para mejorar los procesos y que la transferencia sea firme en cualquier etapa de la GP. Este estudio se ha clasificado con un enfoque de investigación según su propósito, la cual según Navarro (2009) es una investigación aplicada y descriptiva, según el enfoque que da Hurtado (2009); el diseño del modelo se fundamenta en investigación documental, además de la metodología propuesta por el PMI para elaborar el PEEP. El modelo posee las MP de varios modelos existentes, con el fin de fortalecer las bases de la empresa como estrategias de negociación. El valor agregado de este TEG, es la realización de un PEEP para una futura implantación.

Palabras claves: modelo, Gestión del Conocimiento, Gerencia de Procura, IPC.

Línea de investigación: Gerencia del Conocimiento, Gerencia del Capital Intelectual, Gerencia de Proyectos.

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE ACRÓNIMOS	iii
RESUMEN	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICAS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I - PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1. Planteamiento del Problema	5
1.2. Objetivos de la Investigación	9
1.2.1. Objetivo General	9
1.2.2. Objetivos Específicos	9
1.3. Justificación e Importancia de la Investigación	10
1.4. Alcance de la Investigación	11
1.5. Limitaciones de la Investigación	12
1.6. Riesgos	12
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	13
2.1. Antecedentes de la Investigación	13
2.2. Bases Teóricas	19
2.2.1. Gestión del Conocimiento	19
2.2.2. Propósito de la Gestión del Conocimiento	21

2.2.3.	Principales usos y razones para adoptar la Gestión del Conocimiento. .	22
2.2.4.	Procesos fundamentales de la Gestión del Conocimiento	23
2.2.5.	Etapas del Proceso de Gestión del Conocimiento	24
2.2.6.	Capital Intelectual	28
2.2.7.	Elementos Habilitadores	29
2.2.8.	Elementos Inhibidores	32
2.2.9.	Prácticas, Mejores Prácticas y Lecciones Aprendidas	33
2.2.10.	Modelos de Gestión del Conocimiento	34
2.2.11.	Herramientas de Gestión del Conocimiento en proyectos para medición del desempeño	42
2.3.	IPC General	45
2.3.1.	Gerencia de Procura o Adquisición.....	46
2.3.2.	Antecedentes CIT para la Comunidad del Conocimiento	47
2.4	Proyectos	50
2.5	Gestión de Proyectos o Dirección de Proyectos	50
2.5.1	Ciclo de Vida de los Proyectos y Organización.....	50
2.5.2	Procesos de la Dirección de Proyectos	52
2.5.3	Áreas del Conocimiento de la Gerencia de Proyectos	53
2.5.4	Planificación Estratégica de Ejecución de los Proyectos (PEEP).....	54
2.6	Bases Legales	56
2.6.1	Normas y estándares de la Gerencia de Procura	57

2.6.2	Principios de gestión de la calidad	57
2.6.3	Fundamentos de los sistemas de Gestión de la Calidad	60
CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO		68
3.1.	Disposiciones Generales sobre el Trabajo Especial de Grado	68
3.2.	Tipo y Diseño de Investigación.....	69
3.3.	Unidad de Análisis.....	70
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	71
3.5.	Fases de la investigación	75
3.6.	Variables de Estudio.....	76
3.6.1.	Identificación, definición y operacionalización de los objetivos	76
3.7.	Consideraciones Éticas y Legales.....	78
3.7.1.	Códigos de ética de la Empresa o Valores	78
CAPÍTULO IV - MARCO ORGANIZACIONAL.....		79
4.1.	Antecedentes Generales de la Empresa Venezolana.	79
4.2.	Servicios	80
4.3.	Ubicación Geográfica.....	81
4.4.	Misión	82
4.5.	Visión.....	83
4.6.	Política de Calidad.....	83
4.7.	Certificado de Calidad de la Empresa Venezolana.....	84
4.8.	Estructura Organizativa de la Empresa.....	85
4.8.1.	Gerencia de Ingeniería	87

4.8.2. Gerencia de Procura	89
4.8.3. Gerencia de Construcción	91
CAPÍTULO V - DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	93
5.1. Diagnóstico de la Situación Actual en la Gerencia de Procura	94
5.2. Elementos Habilitadores	95
5.2.1. Liderazgo	96
5.2.2. Cultural	97
5.2.3. Tecnología de la información	99
5.2.4. Medición	101
5.2.5. Procesos de la Gestión del Conocimiento.....	102
5.2.6. Análisis General de los Elementos Claves	103
5.3. Percepción de la Situación Actual	105
5.4. Análisis relacional de los elementos claves o habilitadores	107
5.5. Beneficios generados por el Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gerencia de Procura	108
5.6. Oportunidades de mejoras en el modelo de Gestión del Conocimiento para enmarcar a la Gerencia de Procura	108
CAPÍTULO VI - PROPUESTA DE DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA GERENCIA DE PROCURA	110
6.1. Definir los requisitos del modelo para Gestionar el Conocimiento en la Gerencia de Procura	111
6.2. Modelo para gestionar el conocimiento en la Gerencia de Procura	113
6.3. Diseño del Plan Estratégico de Ejecución del Proyecto.....	118

6.3.1.	Planificación del Alcance	118
6.3.2.	Planificación del Tiempo	122
6.3.3.	Planificación de la Calidad.....	124
6.3.4.	Planificación de Gestión de las Comunicaciones	125
6.3.5.	Planificación de los Riesgos.....	126
CAPÍTULO VII - EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO		129
7.1.	Evaluación del objetivo general	129
7.2.	Cumplimiento de los objetivos específicos	129
7.2.1.	Diagnosticar y describir la situación actual del manejo de la GC en la GP.	129
7.2.2.	Identificar los requisitos o elementos claves para la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura.	130
7.2.3.	Definir los procesos de la GC en la GP	130
7.2.4.	Diseñar un modelo de GC basado en las mejores prácticas.	130
7.2.5.	Grado de cumplimiento de los objetivos	130
CAPÍTULO VIII - APRENDIZAJE EN EL DESARROLLO DEL TEG		133
8.1.	Aprendizaje durante el desarrollo del TEG	133
CAPÍTULO IX - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		135
9.1	Conclusiones	135
9.2	Recomendaciones	137
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		139
ANEXOS.....		147
ACEPTACIÓN DEL ASESOR		149

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°		Pág.
1	Ciclo de Vida de la Gestión del Conocimiento.....	23
2	Modelo de dirección estratégica por competencias (KMAT).....	31
3	Modelo de Gestión de Conocimiento de KPGM.....	37
4	Modelo Andersen.....	38
5	Modelo de Creación del Conocimiento.....	39
6	Modelo Holístico.....	40
7	Modelo dirección estratégica por competencia.....	41
8	Relación entre las gerencias de un Proyecto IPC.....	46
9	Ciclo de vida de los proyecto.....	51
10	Modelo de un sistema de GC basado en procesos.....	63
11	Presencia de la Empresa Venezolana en estudio.En el mundo...	82
12	Certificado de Calidad de la Empresa.....	85
13	Estructura Organizativa de la Empresa.....	86
14	Ejecución de Ingeniería.....	88
15	Ejecución de Procura.....	90
16	Ejecución de Construcción.....	92
17	Análisis relacional entre los elementos claves o habilitadores.....	107
18	Modelo propuesto de GC para la GP.....	114
19	Proceso de la Planificación del Alcance.....	118
20	Fases del objetivo general de la implantación del modelo.....	119
21	Relación de los procesos de la GC en las fases del proyecto.....	120
22	Fases del objetivo general de la implantación del modelo.....	121
23	Proceso de la Planificación del Tiempo.....	122
24	Proceso de la Planificación de la Calidad.....	124
25	Proceso de la Planificación de las Comunicaciones.....	126
26	Proceso de la Planificación de los Riesgos.....	126

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁF. N°		Pág.
1	Principales usos y razones para adoptar la GC	22
2	Análisis cualitativo del habilitador Liderazgo.....	96
3	Diagnóstico del elemento Tecnología en la GP.....	100
4	Análisis general de los elementos claves.....	104
5	Representación porcentual del grado de cumplimiento de los objetivos	132

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°		Pág.
1	Resumen del Modelo Oriental de Generación de Conocimiento..	36
2	Tabla de Jerarquización del personal entrevistado en la GP.....	71
3	Percepción Personal de los elementos claves a evaluar sobre la problemática en la GP.....	72
4	Tabla de caracterización del Instrumento.....	73
5	Elementos observados en los registros del Gestor de Conocimiento.....	74
6	Operacionalización de los objetivos.....	77
7	Tabla resumen de los resultados del habilitador Cultural.....	98
8	Resumen de resultados del habilitador del Proceso en la GP.....	103
9	Tabla Comparativa de Percepción Personal y frecuencia de respuestas.....	106
10	Hallazgos y oportunidades de mejoras de GC en la GP.....	109
11	Tabla resumen de los modelos de GC analizados.....	112
12	Interacción entre los procesos de la GP y los procesos de la GP.....	116
13	Procesos de la GC elementales para el desarrollo de la propuesta.....	117
14	Cronograma del Proyecto propuesto para la implantación de las mejoras.....	123

INTRODUCCIÓN

El crecimiento y desarrollo de una economía basada en el conocimiento, se ha convertido en objetivo clave de políticas económicas en los países avanzados, y en nuestro país. El tema de la medición y las comparaciones se impone para evaluar el impacto en la eficiencia y la productividad, antes que en los aspectos metodológicos de las aplicaciones; para no hablar de estrategia y cultura empresariales, y así, es difícil llegar a la esencia del problema.

La Gestión del Conocimiento según Prusack (1996), tiene que ver con la gestión del entorno que optimiza el conocimiento. El conocimiento en sí mismo no se puede gestionar. Gestionar el entorno es hacer que la gente lea, piense y coordine entre equipos.

Por eso, la empresa en estudio actualmente se rige bajo las mejores prácticas y normas de gestión basados en calidad y sistemas de alta tecnología, además se encuentra constantemente mejorando para ser competitivos tanto en el Venezuela como fuera ella. Poseer un certificado, no es suficiente y busca incursionar en mantenerse dentro de la actualidad y calidad de sus servicios, satisfaciendo los requerimientos de sus clientes.

Esta empresa se encuentra en desarrollo y en busca de la innovación a través de la implantación de una comunidad del conocimiento desde el año 2007, sin embargo, existen gerencias que aún no han incursionado en esta nueva gestión y no aplica la transferencia ni transformación del conocimiento a través de la herramienta que ya existe denominada Gestor del Conocimiento, sino a través de charlas, conversaciones, experiencias, documentación, entre otras.

Para dar respuesta a estas inquietudes antes expuestas, el objetivo que se busca con esta propuesta es diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento para potenciar la transferencia de aprendizaje en la Gerencia de Procura; la ejecución e implantación de este modelo, influirá no sólo en el desarrollo de cada una de las áreas de Procura, sino en los procesos documentales y en la mejora de la calidad de la ejecución de los proyectos y del cierre de los mismos.

Para lograr cumplir el objetivo general en el TEG, se presenta a continuación los capítulos a desarrollar en esta primera fase de la investigación.

Capítulo I. Se describe la investigación, se informa el porqué la empresa desea mejorar la calidad de trabajo, mantener el "know how" de los procedimientos, experiencias y conocimientos durante la ejecución de proyectos en la GP. Adicionalmente, se determina el alcance del proyecto, sus limitaciones y los riesgos asociados a la ejecución del TEG. Los objetivos específicos para diseñar un modelo adecuado para la GP basada en las MP de la GC son los siguientes:

1. Diagnosticar y describir la situación actual del manejo de la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura.
2. Identificar los requisitos o elementos claves para la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura.
3. Definir los procesos de la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura.
4. Diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Procura basado en las mejores prácticas.

Capítulo II. Marco teórico, se presentarán los antecedentes de investigación, las cuales ayudarán al desarrollo de la investigación como: trabajos especiales de grado que se realizaron bajo el marco de la Gestión del Conocimiento, artículos arbitrados que soporten los conceptos y desarrollos del TEG, distintas definiciones

de la gerencia y Gestión del Conocimiento en general, así como también, de Gerencia de Proyectos. Adicionalmente, se encontrará los modelos más relevantes de la Gestión del Conocimiento, los cuales ayudan a la toma de decisiones para la creación de un modelo adecuado para esta gerencia en estudio.

Capítulo III. La metodología a presentar se basa en un enfoque de investigación holística, la cual según Hurtado (2010) se presenta bajo una investigación descriptiva y proyectiva. En este capítulo, en primer lugar se presenta la disposiciones del TEG, seguidamente se analiza el tipo y diseño de investigación, unidad de análisis, técnicas e instrumentos aplicados en la investigación; adicionalmente, se analizan las fases de la investigación, las variables en estudio, la operacionalización y por último, pero no menos importante, las consideraciones éticas y legales presentes en la investigación.

Capítulo IV. Está relacionado al marco organizacional, se presenta una breve reseña, misión, visión, filosofía organizacional, principios corporativos y la Gerencia de Procura con sus estructuras organizacionales. Dicha información ayuda a conocer el tipo de empresa en estudio, la cual se está destacando en los proyectos IPC que se están ejecutando en el país.

Capítulo V. Descripción y análisis de la Situación Actual, se presentan los datos obtenidos durante la investigación documental, entrevistas y la observación; para su análisis e interpretación de los mismos.

Capítulo VI. Propuesta de diseño del modelo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Procura, en el cual se diseña un modelo basado en la Gestión del Conocimiento para aprender a organizar, distribuir y compartir conocimiento tácito

y transformarlo en explícito y viceversa. Este capítulo se basó en las metodologías desarrolladas en el capítulo III.

Capítulo VII. Evaluación del proyecto, se evalúa el logro de los objetivos de la investigación y la utilidad de las propuestas de mejoras y el diseño del modelo de GC, elaborada durante la investigación y desarrollo del mismo.

Capítulo VIII. Aprendizajes en el desarrollo del TEG, se listan las lecciones aprendidas durante la ejecución del mismo, desde el seminario, pasando el proceso de tutoría y de la comunidad de conocimiento formada durante este período de investigación y culminado con algunas mejoras al Instructivo Integrado para el TEG, para mejorar el contenido y la gestión de la Universidad para próximas tesis.

Capítulo IX. Conclusiones y recomendaciones, se exponen las conclusiones del trabajo de investigación, en base a los objetivos planteados y se dan las recomendaciones para la implantación de la propuesta de modelo de GC para la GP y así lograr con el tiempo, la transferencia de conocimiento tácito a explícito y viceversa.

Por razones éticas y de confidencialidad, no se hará mención al nombre de la empresa en estudio ni de las personas involucradas, para la identificación de la organización, se hará referencia a una "Empresa Venezolana".

CAPÍTULO I

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Actualmente numerosas empresas venezolanas realizan avances tecnológicos, ajuste de nuevas teorías y adicionalmente sufren escasez de un Capital Humano (CH), altamente calificado que pueda dirigir con éxito proyectos empresariales, lo cual conlleva a las organizaciones a requerir dinamismo, constancia y flexibilidad para adaptarse a los continuos cambios del entorno. Siendo necesaria la revisión profunda de los esquemas gerenciales que influyen sobre la cultura y dinámica organizacional, así como su preparación para mantener un personal no sólo nutriéndose, sino desarrollando y plasmando sus conocimientos en la empresa, para el crecimiento de la organización.

La Empresa Venezolana (Ingeniería, Procura y Construcción), en la cual se centrará esta investigación, con los años ha ido creciendo originando grandes modificaciones en su estructura organizacional, ingreso constante de nuevo personal, implantación de plataformas tecnológicas para la mejora de los procesos de gestión de proyectos de la empresa; muchos de estos cambios no han considerado relevante el potencial basado en conocimiento para enfrentar día a día las transformaciones de su entorno, esto debido generalmente a la falta de organización y documentación de las mejores prácticas, el *know how* de los procesos y la transferencia de conocimiento, en este caso, de la Gerencia de Procura. La ausencia de un CH, con poca cultura de compartir conocimiento, limita el uso de las metodologías y técnicas de la GC.

La Gestión del Conocimiento, es: “El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual (CI) de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo” (Fundación Iberoamericana del Conocimiento, 2007).

Davenport y Prusak (1998) definen el conocimiento como: “Una mezcla fluida y estructurada de experiencias, valores, información contextualizada y visión experta que proporciona un corpus para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información” (p. 102)

Ambas definiciones, tanto la Fundación Iberoamericana del Conocimiento (2007) como Davenport y Prusak (1980), se ajustan a los requerimientos de la investigación por cuanto considera la Gestión del Conocimiento por un lado como estrategias para la permanencia, enriquecimiento y mejoras continuas entre el CH existente en la empresa y, por otro, es una parte de la gestión organizacional de una empresa, valores, experiencia y visión, tal como se manejan actualmente las empresas, para incursionar en un mercado totalmente competitivo.

La Empresa Venezolana en estudio, comienza como una pequeña empresa para la Construcción, luego incursiona en la Procura y finalmente fusiona las tres (3) gerencias, incluyendo la Ingeniería. A lo largo de su exitosa trayectoria, la empresa a formado a grandes profesionales y ellos han dejado sus conocimientos en cada uno de sus proyectos, no sólo por lo que construyen sino, por el aporte que le han dado a la sociedad; en su mayoría, son producto de un esfuerzo y aprendizaje individual que pocas veces genera suficiente conocimiento colectivo en el equipo de trabajo. Debido al despliegue y al desarrollo organizacional, existe la

necesidad de resguardar, documentar, transferir y transformar estratégicamente los conocimientos o *know how* de la Gerencia de Procura, las cuales surgen antes, durante y después del desarrollo de los proyectos tipo IPC.

Por otra parte, tomando en cuenta que una de las funciones primordiales de esta empresa es formar profesionales y estar actualizados con las nuevas tendencias organizacionales que nutran al Capital Humano y mejorar cada día en la ejecución de sus proyectos, ¿qué estrategias de desarrollo se pueden implantar para solventar esta situación?; esto supone que debe tener la capacidad para producir conocimientos innovadores y dotarse de un equipo de profesionales con el nivel para competir en ese campo, donde la generación del conocimiento individual incrementa el Capital Intelectual de los individuos y de la empresa en su conjunto.

Todos estos aspectos, sumando los procedimientos y ejecuciones, presentan limitaciones como la duplicidad de procedimientos, ya que los integrantes de un área suelen utilizar sus propios métodos y dicha información no se tiene documentada, evitando así: los re-trabajos, errores constantes por falta de información, procedimientos desactualizados, otros. Esto conlleva a que la Gerencia de Procura busque modernizar los procesos, apoyados en el mejoramiento para la excelencia del recurso humano y de la empresa en general, con los medios suficientes para crear, producir y difundir el conocimiento tanto técnico y humanístico como tecnológico, favorecidos con tecnología ya existente como lo es el Gestor del Conocimiento, el cual va a permitir concientizar a la gerencia en la creación de valor y la búsqueda de objetivos que ayudarán a generar, producir y transferir conocimiento en el área de Procura, con el propósito de ofrecer ventajas competitivas en el sector de las empresas del país.

Los activos intangibles, son la clave del éxito competitivo de las empresas, por lo que la identificación, medición y evaluación de sus conocimientos, son importantes para la Vicepresidencia de ella. Según Senge (1990), "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."

Con la finalidad de orientar a la organización hacia las Mejores Prácticas de la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura, para documentar, transferir y transformar el *know how* o conocimiento tácito a explícito y viceversa, de la gerencia antes mencionada, es importante el estudio y análisis del proceso sistemático según Koontz y Weihrich (1994), cuya definición es "el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización". Desde este punto de vista, la Gestión del Conocimiento debe cumplir con este concepto entendiendo como recursos al conocimiento. Dicho pronóstico, lleva a la necesidad de: mejorar los procesos, actualizando antes, durante y después de la ejecución de un proyecto, el Gestor del Conocimiento; definiendo los mecanismos organizativos que garanticen la captura y el aprovechamiento del *know how* del área de Procura; implementación de un modelo de Gestión de Conocimiento basado en las Mejores Prácticas aplicadas en empresas exitosas mundialmente. De lo antes expuesto podemos acotar, que el manejo adecuado de la transferencia del conocimiento, del *know how* de la Gerencia de Procura para proyectos IPC, es imprescindible para mejorar las estrategias corporativas en la empresa y ser competitivos cada vez más dentro y fuera de Venezuela, manteniendo en primer plano al Capital Intelectual de la organización.

Ante la situación que se planteó, esta propuesta de investigación respondió las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los requisitos o elementos claves presentes en la organización, que facilitará el diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura?

¿Cuál configuración para el Modelo de Gestión del Conocimiento responde a los requerimientos de la Gerencia de Procura de la Empresa Venezolana seleccionada?

Es importante afirmar, que este nuevo enfoque de la Gerencia del Conocimiento, sus modelos y procesos, ayudará y mejorará la gestión de la Gerencia de Procura para proyectos IPC, potenciando la generación de nuevas ventajas competitivas en el campo empresarial.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento para potenciar la transferencia de aprendizaje en la Gerencia de Procura.

1.2.2. Objetivos Especificos

- Diagnosticar y describir la situación actual del manejo de la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura.
- Identificar los requisitos o elementos claves para la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura.
- Definir los procesos de la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura de una Empresa Venezolana.

➤ Diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento para potenciar la transferencia de aprendizaje de la Gerencia de Procura, basado en las mejores prácticas.

1.3. Justificación e Importancia de la Investigación

Actualmente la Empresa Venezolana en el área de la Gerencia de Procura, cuenta con procedimientos modernos relacionados con el cierre de proyectos, llevando a cabo el desarrollo y difusión de las lecciones aprendidas internamente y no se presenta a través del Gestor de Conocimiento.

La Gestión Estratégica del Conocimiento, según Peluffo y Catalán (2002), afirman que “el conocimiento tácito (*know how*) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, es para dar respuesta a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo”. Otros conceptos de la Gestión del Conocimiento que encierra el beneficio de esta estrategia, son los siguientes:

- “Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés”, Davenport y Prusak (1998).
- “Involucra el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, en conjunto con las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos”, Malhotra, Y. (1997).
- “Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización”, Wieg, K. (2000).

La Gestión del Conocimiento en la Empresa Venezolana, y específicamente en el área de la Gerencia de Procura, evitará que la información que se desarrolle

durante los procesos, se pierda por no estar documentado o porque la transferencia de información y conocimiento no se hizo efectivamente; esta necesidad se debe a la rotación del personal en los proyectos y la pérdida *del Know how* de lo ejecutado. La desactualización y poca alimentación al Gestor del Conocimiento, son elementos que se busca presentar a la Gerencia, para mejorar el manejo de la memoria corporativa y la documentación de la misma.

Por lo antes mencionado, se buscó crear un modelo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Procura. Se compararon los distintos modelos de GC y se propuso uno, adaptándolo a las necesidades de la Gerencia, lo cual beneficiará la gestión del área y a la empresa en general.

1.4. Alcance de la Investigación

La presente investigación se centró en el análisis de la situación actual de la Gerencia de Procura y la revisión de los modelos de Gestión de Conocimiento que se han desarrollado a lo largo de los años, los más destacados y los que han sido adaptados en otras empresas exitosas en la transferencia y transformación del conocimiento. Este análisis ayudó a diseñar un modelo que cierre las brechas y trabaje en los elementos claves deficientes de la Gerencia de Procura de la Empresa Venezolana en estudio. Se contempló, el análisis de los métodos de la Gerencia del Conocimiento y sus ventajas para las mejores prácticas empresariales en busca de documentar, transferir y mantener el *know how* de sus procedimientos.

1.5. Limitaciones de la Investigación

La limitación que se presenta durante la investigación fue la dificultad para la obtención de información del equipo de trabajo de la gerencia en estudio, ya que el tiempo es limitado y no existen procedimientos para la documentación y almacenamiento de los conocimientos, procesos o mejores prácticas que ayuden a la gestión de la gerencia.

1.6. Riesgos

El riesgo que más afectó esta investigación, fue el factor tiempo y cultura organizacional, que fueron claves para el desarrollo de la misma.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

EL presente capítulo, se sustenta en información relacionada al proceso de la Gestión del Conocimiento, la Gerencia de Proyectos, como también a los métodos y herramientas fundamentales, entre ellas la documentación para el manejo de ese conocimiento y las metodologías para la transferencia y transformación del mismo. Adicionalmente, referente a los antecedentes y bases teóricas, se cuenta con investigaciones realizadas por Estudiantes del Postgrado de Gerencia de Proyectos de la UCAB, enfocado en la Gestión del Conocimiento y el diseño de modelos para las mejoras en las gerencias.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Existen trabajos de grado que han basado sus estudios en la Gerencia del Conocimiento y Mejores Prácticas, pero la propuesta que se va a desarrollar en esta investigación, es en el área de la Gerencia de Procura en una Empresa Venezolana, lo cual no se presenta en los antecedentes de los estudios que se describirán a continuación:

Uno de los trabajos más importante que ayudó a la realización de este TEG, es el de Beltrán (2010), el cual tiene como fin obtener el título de Especialista de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica "Andrés Bello"; realizó una tesis denominada "Diseño de un modelo de documentación, sustentado en evaluación previa, durante y post ejecución de proyectos, orientado a impulsar la gestión del conocimiento en una empresa de telecomunicaciones". Beltrán propone un diseño a través del análisis de la encuesta utilizada y cuestionario en el cual identificó los

factores diferenciadores entre los proyectos, que darán el éxito al mismo. Este modelo está orientado a contrarrestar la informalidad presente en la empresa y crear una cultura de conocimiento organizacional y una memoria corporativa que permitirá apalancar el éxito de otros proyectos mediante la transferencia, aplicación, utilización y reutilización del conocimiento.

Andreani (2010), realizó un TEG para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos de la UCAB titulado "Diseño de un modelo para gestionar el proceso de calificación de competencias del personal de C.V.G. Venalum". Este documento aportó en el desarrollo del análisis situacional, ejemplos y estructuración, esencialmente para la propuesta del modelo expuesto en el capítulo VI, ya que su conformación y determinación de las fases de la propuesta, son elementales para que el Plan Estratégico de Ejecución de Proyectos (PEEP) sea firme y bien definido durante la gestión. Este modelo aprovecha las fortalezas definidas en la situación actual del sistema de calificación de personal, además supera las debilidades descritas en el TEG.

Otro de los TEG que aportó a esta investigación fue el de Palacios (2010), el cual optando por el título de Especialista de Gerencia de Proyectos con la investigación del "Diseño de un Modelo para la Gestión del Capital Relacional de los Egresados del Postgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello", define en su trabajo que la Gestión del Conocimiento según Salas (2009), es el proceso de administrar (identificar, agrupar, ordenar y compartir) continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades. Adicionalmente, aportó a las bases teóricas de este proyecto y las definiciones que ayudarán al desarrollo del modelo.

González (2010), desarrolló una investigación denominada "Propuesta de mejoras a la Gestión del Tiempo del departamento de proyectos de la empresa Arturo Arenas & Asociados", para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Este TEG a través del artículo publicado por Simó y Sallán (2008), cuya finalidad es establecer definiciones claras de los conceptos intangibles de activos y pasivos intangibles, como de Capital Intelectual. La definición clave presente en este proyecto, es que el Capital Intelectual el conocimiento es propiedad de la organización (conocimiento explícito) o de sus miembros (conocimiento tácito), que crea o produce valor presente para la organización.

Velazquez (2007), realizó un Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista de Gerencia de Proyectos de la UCAB denominado "Definición de un plan de formación en gerencia de proyectos que responda a brechas de conocimiento según el estándar de gestión de proyectos definido por el PMI". Este documento aportó a la propuesta aquí presentada, para el desarrollo del marco teórico en el área de Gerencia de Proyectos y en la definición del PEEP. En este documento de investigación presenta que la Gerencia de Proyectos según Palacios (2005), posee tres variables claves que ayudarán al desarrollo de la gerencia:

- Existen demandas competitivas para las cinco áreas de conocimiento del PMBok: alcance, tiempo, costo, riesgo y calidad.
- Las distintas necesidades y expectativas de los actores del proyecto.
- Identificación de requerimientos.

Hernández (2005) en su Trabajo Especial de Grado titulado "Sistema de documentación basado en los principios establecidos por el (PMI), para el desarrollo de proyectos en el Departamento de proyectos de la gerencia de desarrollo y construcción del Instituto de viviendas, obras públicas y servicios del Estado Bolívar (INVIOBRAS Bolívar) de Proyectos de la Gerencia"; para optar al

título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la UCAB. El aporte de este documento se enfoca en el marco metodológico como referencia de análisis y estructuración del capítulo en cuestión. Adicionalmente, afianza que la aplicación del sistema de documentación planteado, contribuirá a mejorar la gestión de actividades en el departamento estudiado. Esta metodología de investigación de tipo descriptiva, ayudará a desarrollar el TEG aquí presentado.

Peña (2004), desarrolla un Trabajo Especial de Grado denominado "Desarrollo de un modelo para el cierre de proyectos para empresas de consultoría Gerencial, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica "Andrés Bello". En este trabajo de investigación citan a Heerkens (2002), quién argumenta que para el cierre de un proyecto se requiere de ciertos aspectos importantes para que se lleven a cabo, alguno de ellos es tener la documentación al día con la data y transferir lo que se aprendió a otros. Estos planteamientos, son parte de la justificación del estudio que se desarrollará en esta propuesta de trabajo.

Cortez (2003), en su Trabajo Especial de Grado conducente a título de Especialista de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica "Andrés Bello", el cual se titula "Formulación de un sistema para la Gestión del Conocimiento en cada nivel del modelo de madurez para la Gerencia de Proyectos". Este documento concluye, que el conocimiento reside en el individuo y no en la organización; este conocimiento se transfiere mediante la interacción de los miembros de la empresa. Otro de los aspectos relevantes que atribuye al TEG, es que el enfoque de los sistemas de la GC deben estar presentes en el recurso humano (personas y cultura), los procesos y la tecnología. Pero uno de los aspectos más importantes que también fue demostrado en el TEG, es que se requiere un cambio de la

cultura organizacional respecto al conocimiento, el cual debe manejarse a través de incentivos verdaderos.

Otro documento que aportó a esta investigación fue el desarrollado por Segura (2008), para optar al título de Master en Administración de Proyectos, titulado "Propuesta de un modelo de Gestión de Conocimiento en proyectos para el Banco Nacional". Este proyecto aporta al marco teórico distintas definiciones y antecedentes tanto en la Gerencia de Proyectos, como la Gerencia de Conocimiento; como por ejemplo, se encuentra la definición proveniente del UAB (2006), el cual lo define como: "El conjunto de procesos sistemáticos (identificación y capacitación del Capital Intelectual; tratamiento, desarrollo y comportamiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo".

Con respecto a documentos o artículos arbitrados, que formaron parte de los antecedentes de esta investigación, fue un artículo que se obtuvo de ESBCO HOST (2010), realizado por Aportela I., y Ponjúan G. (2008), titulado "La Segunda Generación de la Gestión del Conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento". Este artículo busca integrar tanto el Capital Humano como los procesos y las iniciativas sociales; tiene como aspecto característico el simple hecho de distinguir entre la Gestión y el Procesamiento del Conocimiento. Adicionalmente, establece que el propósito de la Gestión del Conocimiento es "mejorar el funcionamiento organizacional (el Procesamiento Organizacional y sus resultados), intensificando el Procesamiento del Conocimiento (la capacidad organizacional de aprender, resolver problemas, innovar y adaptarse)". (pág. 20; Vol. 39, no.1).

En el artículo, **“Knowledge Management and the information professional”** (Mackenzie J., 1999), (Gerencia del Conocimiento y la Información Profesional), este autor afirma el impacto tan importante que esta gerencia genera en todas las áreas de la organización; adicionalmente, define la Gerencia del Conocimiento como: “Uno de los roles más importantes y modernos que debe existir en una organización. Es la base proactiva y central de las organizaciones del conocimiento, con el objetivo de gerenciar y soportar el trabajo del conocimiento y maximizar el valor agregado de conocimiento para la organización”. Según Mackenzie, J. (1999) afirma, que “los objetivos de la gestión del conocimiento son: 1) Reducir los costos; 2) Crear nuevos productos y servicios; 3) Improvisar posiciones estratégicas como: crear conocimiento único, salvaguardar la continuidad de la organización, ser flexibles y un mercado independiente del conocimiento individual del empleado”.

Otro de los documentos arbitrados que se obtuvo de ESBCO HOST (2010), fue elaborado por Arzola M. y Mejias A. (2010), titulado “Morfología del Aprendizaje y la Gestión del Conocimiento del Sector Servicios de Consultoría”; este artículo aportó mucha información ya que se dirige a las consultoras ubicadas en un Estado de Venezuela, además, afirma con su investigación que los aportes más relevantes de este tipo de servicios son la generación y uso intensivo del conocimiento. Adicionalmente, comprueba con su estudio que Consultores Independientes confirman en un 80%, que sus conocimientos o aprendizajes adquiridos son los responsables del poco o mucho éxito que puedan tener en su trabajo; el 52% afirma haber incrementado su calidad de trabajo gracias a su capacidad de aprendizaje; el 88% afirmó que el servicio de consultoría es una fuente de aprendizaje constantemente. Con estos resultados, se validan las conclusiones obtenidas de Stata (1989) y Garvin (1993), quienes definen el

aprendizaje organizacional como “Un proceso que promueve las innovaciones y la generación de nuevos conocimientos en las organizaciones”.(pág. 43).

2.2. Bases Teóricas

A continuación se presentan los fundamentos teóricos que argumentaron el análisis y propuesta presente en esta investigación.

2.2.1. Gestión del Conocimiento

Existen muchos conceptos relacionados con la Gestión del Conocimiento, sin embargo, según la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) en el 2006 y citado por Segura (2008), la definen como “un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo”.

También, es “el proceso de administrar (identificar, agrupar, ordenar y compartir) continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades”, (Salas, 2009).

Otras definiciones citadas a continuación muy conocidas, son las que introducirán al tema y presentarán las características de la Gestión del Conocimiento:

Según Wallace (1999): “la Gestión del Conocimiento es una nueva disciplina para habilitar personas, equipos y organizaciones en la creación, compartición y

aplicación del conocimiento colectivo y sistemáticamente, para mejorar la consecución de los objetivos del negocio.”

En cuanto a Prusack (1996), la Gestión del Conocimiento tiene que ver con: “ la gestión del entorno que optimiza el conocimiento. El conocimiento en sí mismo no se puede gestionar. Gestionar el entorno es hacer que la gente lea, piense y coordine entre equipos.”

En opinión de Steib (1999): “la Gestión del Conocimiento se puede definir como un proceso sistemático de búsqueda, selección, organización, difusión de información, cuyo objeto es aportar a los profesionales de la compañía, los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente su labor.”

La denominación Gestión del Conocimiento tiene dos componentes, por una parte, el relativo a la gestión, el cual en el ámbito organizacional se traduce en la adopción de funciones, tales como: planificación, organización, dirección y control de procesos para la consecución de los objetivos propuestos, según la misión y visión de éstas; y por otra parte, la capacidad y el talento de los individuos y organizaciones de transformar información en conocimiento, generando creatividad y poder de innovación, lo que ofrece seguridad y, por ende, incentiva la toma de decisiones.

Es, de cualquier manera, un concepto complejo por abarcar temas relativos a los problemas del conocimiento individual y colectivo de la organización. Se relaciona con los activos intangibles y la capacidad de aprender para generar nuevos conocimientos.

Esto se ha centrado en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves, para el

fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo durante el proyecto.

2.2.2. Propósito de la Gestión del Conocimiento

Siguiendo los argumentos definidos en la publicación antes mencionada de Peluffo y Catalán (2002), en el cual citan a Honeycutt (2001) quien define que la Gestión de Conocimiento con sus objetivos buscan fortalecer los espacios para que los agentes obtengan mejores resultados, entre los que se pueden mencionar:

- a) Poner en funcionamiento los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento que precisa una persona, una comunidad o región en el momento oportuno, por medio de herramientas para analizar la información y fortalecer la capacidad de responder a las ideas que se obtienen a partir de esa información y del conocimiento tácito que estos poseen.
- b) Administrar el conocimiento y el aprendizaje organizacional con el fin de fortalecer la institucionalidad que va a implantar estrategias de desarrollo de mediano y largo plazo.
- c) Construir Marcos Integrados más eficientes, a partir de la construcción de futuros, cuyo soporte será el conocimiento estratégico que le dará eficacia y seguridad al proceso.
- d) Crear una base tecnológica adecuada al contexto y espacio donde se va a aplicar, por la cual circule el conocimiento como el caso de las redes universitarias con la Economía, conectar las diversas regiones aprovechando las experiencias más exitosas y las formas en que fueron superados o solucionados los errores más frecuentes. Esto permite solucionar con mayor velocidad los problemas y adaptarse con más flexibilidad.

2.2.3.Principales usos y razones para adoptar la Gestión del Conocimiento.

Según el artículo "Knowledge Management form higher Education" Gestión del conocimiento para Educación Superior, emitido por Milam J. (2001) publicado en ERIC "Education Resources Informatin Center", describe las ventajas del uso de la Gestión del Conocimiento y el porqué adoptar estos procesos.

A continuación se desglosa en gráfica N°1, la información suministrada por el artículo antes mencionado y así se afianza los beneficios de la Gestión del Conocimiento:



Gráfica N° 1. Principales usos y razones para adoptar la GC
Fuente: Diagrama adaptado de Milam J. (2001)

2.2.4. Procesos fundamentales de la Gestión del Conocimiento

A continuación se presentan los procesos de la Gestión del Conocimiento según lo definido por Peluffo y Catalán (2002) en su publicación, el Ciclo de la Gestión del Conocimiento.

Estos autores han definido seis fases o etapas en el ciclo permanente, que permite incorporar la Gestión del Conocimiento como práctica habitual en una organización que administra el conocimiento organizacional, como su recurso estratégico más valioso.

Estas etapas son: diagnóstico, definición de objetivos, producción, almacenaje, circulación y medición. A continuación se presenta en la figura N°1, el Ciclo de vida de la Gestión del Conocimiento:

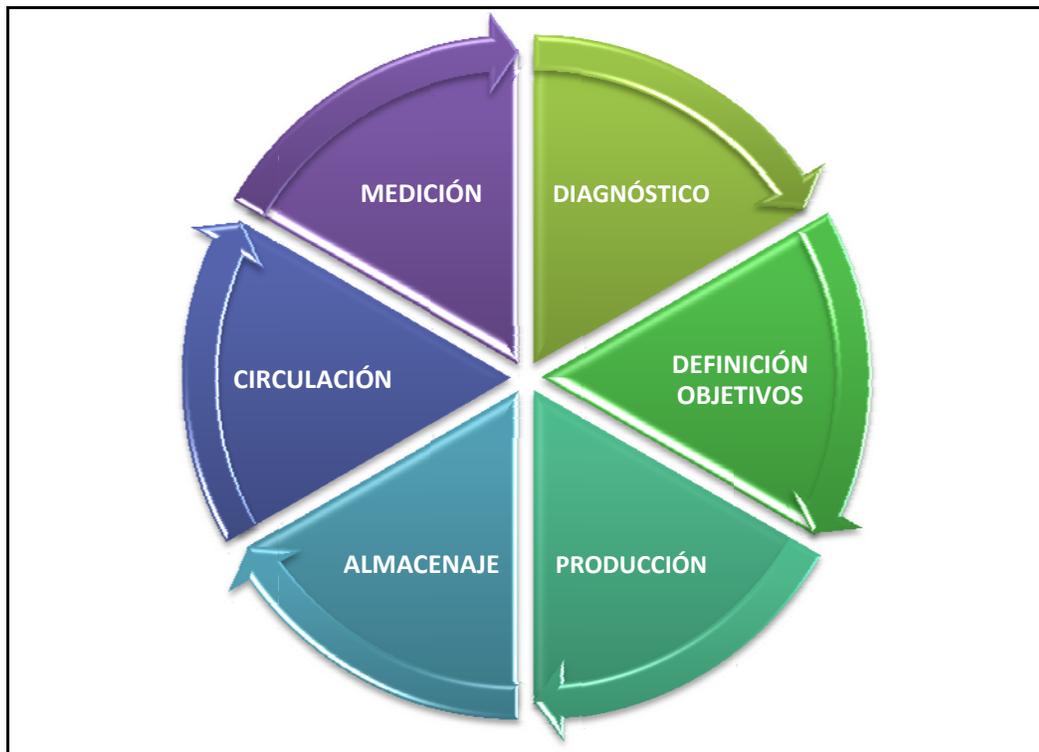


Figura N° 1. Ciclo de Vida de la Gestión del Conocimiento
Fuente: Adaptado de Peluffo M. y Catalán E. (2002)

2.2.5. Etapas del Proceso de Gestión del Conocimiento

A continuación se presenta una breve descripción de las etapas presentes en el Proceso General de la Gestión del Conocimiento.

1. Diagnóstico inicial de la Gestión del Conocimiento

Se determina el estado en que se encuentra actualmente el sistema de Gestión del Conocimiento en la organización o área en estudio, con lo cual se van a definir las necesidades de conocimiento y de su gestión (en tecnología, procesos, personas y valores).

Dependiendo del grado de madurez en el cual se encuentre la organización respecto al conocimiento del tema y sus procesos, se puede aplicar distintos tipos de diagnósticos, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Mapa de Conocimiento Organizacional.
- Diagnóstico de Prácticas Habituales.
- Evaluación de las Capacidades Dinámicas de la organización.

Los diagnósticos antes mencionados, tienen enfoques y buscan responder de distinta manera la pregunta sobre el estado actual del sistema. Sin embargo, puede que en algunos casos se justifique utilizar más de un planteamiento para tener un cuadro que permita abordar los proyectos de Gestión del Conocimiento desde una base más completa.

2. Definición de los objetivos del Conocimiento

Se definen como objetivos de conocimiento, aquellos que proporcionan una dirección a la Gestión del Conocimiento en relación con la creación de

conocimientos y de competencias claves para fortalecer el desarrollo de sus estrategias.

Todas las iniciativas asociadas a la Gestión del Conocimiento, plantean ciertos objetivos a sus líderes y ciertos plazos de cumplimiento de tales objetivos. En la práctica, los proyectos de Gestión del Conocimiento se van implementando por etapas sucesivas, en las cuales se pretende alcanzar algunos de los objetivos globales asociados a esta disciplina, lo que permite ir acomodando los pasos siguientes a la cultura predominante en el entorno sobre el cual se aplica.

Según Probst, Raub y Romhardt (1995), han encontrado tres tipos de objetivos de conocimientos: (a) objetivos de conocimiento normativo, están orientado a la toma de conciencia del valor del conocimiento por parte de la organización; (b) objetivos estratégicos del conocimiento, que definen el conocimiento clave para la organización y las necesidades de conocimiento nuevo; (c) objetivos de conocimiento operativo, los cuales se relacionan con la implementación de la administración del conocimiento, transformando los dos anteriores en metas concretas.

3. Producción de conocimiento organizacional

La generación de conocimiento organizacional, representa la base de sustentación de los procesos de aprendizaje organizacional, que a su vez permiten el desarrollo de las capacidades de adaptación que requieren las organizaciones frente a los cambios en los entornos en los cuales se desenvuelven. Aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización, Senge (1990), integrando la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones, Choo (1998), hacen posible el surgimiento de lo que los investigadores han denominado Organizaciones Inteligentes (Drucker, Lewin, Maslow, Argyris,

Bennis), que se plantea como la alternativa más clara de supervivencia de las empresas en los contextos de competitividad actuales y futuros.

A partir de los modelos de aprendizaje individual propuestos por Charles Handy y David Kolb entre otros, se ha definido dos modelos de creación de conocimiento organizacional (objetos de aprendizaje) que corresponden a: modelo occidental fundado en el racionalismo y modelo oriental fundado en el empirismo. (Palacios, 2000; pp. 31-39).

4. Almacenaje

Esta fase se caracteriza por el almacenamiento de los conocimientos previamente codificados, ubicándolos en repositorios desde los cuales los usuarios puedan acceder fácilmente a un conocimiento pertinente y en el momento que estos lo necesiten. Uno de los factores determinantes de éxito de la función de almacenamiento, es la capacidad de navegabilidad que tienen dichos usuarios en sus necesidades de estructurar conocimientos de cierta complejidad en tiempos más reducidos. Es clave la participación de especialistas de contenidos, que aseguren la calidad y pertinencia de los mismos en relación con las necesidades y el lenguaje de los usuarios, y de la seguridad del sistema.

Así también son claves los ingenieros en tecnologías de Gestión del Conocimiento y en la selección de las herramientas más adecuadas al tipo de usuarios y de conocimiento almacenado.

La fase de almacenamiento, requiere la realización coordinada y sistemática de las siguientes labores: Codificación, Catalogación, Depuración, Limpieza y Seguridad de la información.

5. Circulación y utilización de conocimientos: los usuarios

Esta fase es la creación de espacios de conversación e intercambio adecuados para que se produzca la circulación del conocimiento tácito y explícito de la organización. En conjunto con los espacios de aprendizaje, estos ambientes son los propicios para que los conocimientos puedan fluir de manera ininterrumpida, para que se logre el objetivo de la distribución y el uso de tal conocimiento.

6. Medición del desempeño

Esta es una fase que está presente periódicamente y su objetivo es determinar en cada uno de los ciclos en que se produce la medición misma, la tendencia en los indicadores que se han seleccionado para visualizar de qué forma la Gestión del Conocimiento está produciendo impactos en los resultados esperados de la organización, sea esta del ámbito privado o público. Es decir, reducción de tiempo, costo y mayor productividad en la ejecución de las tareas.

En líneas generales, los indicadores deben apuntar a medir la eficiencia y efectividad que se logra en los procesos principales que se han descrito aquí y que están presentes en la definición de la Gestión del Conocimiento, esto es: generar, compartir y utilizar conocimiento. En este sentido, los indicadores permitirán conocer:

(a) ¿Qué capacidad de generación de conocimiento ha desarrollado la organización a partir de la instalación de las prácticas de Gestión del Conocimiento?

(b) ¿Cómo se están compartiendo los conocimientos tácitos y explícitos existentes?

(c) ¿Cuál es la tasa de utilización del conocimiento que está disponible en la organización?

Alrededor de estas preguntas se construyen los indicadores específicos que aplicarán en cada caso particular. Los instrumentos de medición permitirán “ver” la evolución de estos indicadores y tomar las acciones correctivas que sean necesarias para lograr los objetivos propuestos.

2.2.6. Capital Intelectual

Con muchos estudios realizados y las distintas teorías obtenidas a lo largo de los años, Simó y Sallán en el artículo publicado (2008), consideran importante diferenciar entre capital intelectual y activos intangibles. Por lo tanto, proponen el siguiente concepto de capital intelectual:

“El capital intelectual es el conocimiento propiedad de la organización (conocimiento explícito) o de sus miembros (conocimiento tácito) que crea o produce valor presente para la organización.” p.p (65-78).

El capital intelectual se presenta en categorías. Entre las diferentes clasificaciones encontradas se encuentra la siguiente: el capital humano, estructural y relacional.

1. ***El Capital Humano:*** Se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta. Es el conocimiento tácito en las personas, intuitivo, subjetivo, difícil de codificar y de transferir. No forma parte de la empresa, pero si es factor clave para originar los otros dos tipos de capital intelectual.

2. ***El Capital Estructural:*** Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, incluye su planificación estratégica, procesos, flujos de trabajo, valores, etc. Es propiedad de la empresa y persiste a pesar de la rotación de personal. Un sólido capital estructural, facilita el flujo de conocimiento.

3. ***El Capital Relacional:*** es el valor que tiene el conjunto de relaciones con el exterior de la empresa, base de clientes, proveedores, comunidad, alianzas, entre otros. Así Como la integración existente entre los integrantes de la empresa. Sin embargo, existen elementos culturales influyentes en la valoración del capital intelectual y por ende para el proceso de la Gestión del Conocimiento. Es muy importante impulsar o controlar, dependiendo de si favorecen o limitan la Gestión del Conocimiento, a fin de poder tomar decisiones sobre la base de las capacidades institucionales.

Adicionalmente, definen activos intangibles como “los activos no monitoreados y sin apariencia física que están presentes para ser usados en la producción de bienes y/o servicios. Es decir, los activos intangibles son “propiedad de la empresa”, pueden generar riqueza para la empresa, son vehículos del conocimiento existente en la organización.

2.2.7. Elementos Habilitadores

Básicamente existen cuatro elementos habilitadores, los cuales se presentan claramente en el modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) de Andersen Consulting y American Productivity and Quality Center (APQC, 1999), para la gestión efectiva del conocimiento. Este modelo los define de la siguiente manera: liderazgo, cultura, tecnología, medición y procesos. La utilización

apropiada de los mismos, favorece el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

- **Liderazgo.**- Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas. Es necesario que la dirección ejercida en los proyectos modele el valor del conocimiento, respete y promueva la iniciativa y la creatividad, gestione la incertidumbre, ejerza rol de mentor / tutor (*coach*) y premie la generación de valor.
- **Cultura:** Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación. Incluye acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento, así como valores presentes en los individuos y en la organización. La empresa orientada a trabajar el conocimiento, basa su estrategia en sus competencias medulares y gestiona efectivamente su Capital Intelectual, fomenta el desarrollo de personal, compensa basado en la aplicación del conocimiento para crear valor, fomenta espíritu emprendedor, tiene una identidad corporativa asociada al conocimiento y se compara con referencias internacionales a fin de siempre estar en proceso de mejora.
- **Tecnología:** engloba las herramientas utilizadas por la organización y sus miembros a fin de alcanzar una comunicación más efectiva y un acceso más eficiente a la información. Actualmente, se han desarrollado diversas posibilidades de uso de las Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC): para aspectos comunicativos, aprendizaje en grupo, colaboración, etc. La tecnología está proporcionando herramientas de mucho interés que permiten crear espacios de comunicación, sistemas de documentos compartidos, de escritura grupal, de discusión a través de foros virtuales, etc. Sin embargo, la tecnología no crea la comunicación ni el aprendizaje. No se trata sólo de que los individuos aprendan a

partir de un modelo colaborativo, sino que también las organizaciones aprendan ya que la dimensión social del conocimiento no alcanza sólo a la persona sino a la propia organización.

- **Medición:** incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.
- **Procesos:** son la serie de pasos a seguir para poder captar el conocimiento, codificarlo, transferirlo y aplicarlo. Convertir la información en Capital Intelectual es la meta establecida.

A continuación, se presenta la figura N°2, el modelo de dirección estratégica por competencias (KMAT):

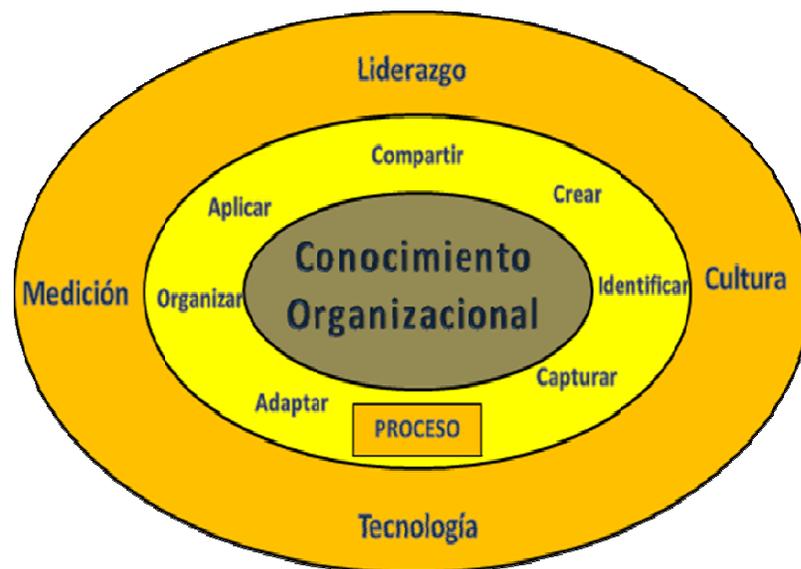


Figura N° 2. Modelo de dirección estratégica por competencias (KMAT)
Fuente: Adaptada de Andersen (1999)

2.2.8. Elementos Inhibidores

Los elementos inhibidores, son aquellos elementos intangibles que están tácitos en las personas y en la cultura de la sociedad.

Existen valores que definen el comportamiento de los seres humanos, cuando existe un aprendizaje a fin de realizar correctivos sobre las acciones que derivan en las consecuencias indeseables, se está realizando un aprendizaje simple. En este sentido, se puede decir: No basta con solo cambiar de conducta, si se siguen teniendo las mismas ideas, tarde o temprano los hábitos defensivos llevarán a la obtención de resultados no deseados.

Según Trillo (2008), reseña que la cultura organizacional está relacionada con la cultura de la nación. Adicionalmente, señala que no existe una metodología consensuada para medición de la cultura empresarial, sin embargo, es importante identificar los elementos que pueden afectar el proceso de la Gestión del Conocimiento. En este sentido, a pesar de existir diversas variables culturales que inhiben la Gestión del Conocimiento, pueden señalarse los siguientes aspectos:

- Falta de confianza.
- Diferentes culturas, terminología y marcos de referencia.
- Falta de tiempo y lugares de encuentro, idea limitada de la productividad del trabajo.
- El estatus y las recompensas aparecen vinculados a los poseedores de conocimiento.
- Falta de capacidad de absorción de los destinatarios.
- Creencia de que el conocimiento es asunto de determinados grupos de la organización.
- Intolerancia frente a los errores o la necesidad de ayuda.

- La gente no colabora, solo compete.
- Existen hábitos de suponer que el valor será evidente por sí mismo.

Las organizaciones deben realizar esfuerzos a fin de poder incentivar el proceso de la Gestión del Conocimiento como factor fundamental de la organización. En el artículo “Proyectos Exitosos de Gestión de Conocimiento”, Davenport (1998), recomienda prestar atención en el conocimiento, entrenamiento, procedimientos, información, fijación de metas, sistemas de evaluación y motivación, planes de remuneración y de carrera.

2.2.9. Prácticas, Mejores Prácticas y Lecciones Aprendidas

Otras bases teóricas que formaron parte de la investigación y herramientas para el TEG, fueron los conceptos que a continuación se definen, según Salas (2010), presentados en clase magistral del Postgrado de Especialización de Gerencia de Proyectos:

- **Las prácticas**, corresponden a la forma específica de llevar a cabo las actividades que conforman los procesos de la cadena de valor de la organización.
- **Mejores prácticas**, son aquellas prácticas que por reiterada y comprobada aplicación, han logrado resultados con un nivel de desempeño extraordinario si se las compara con prácticas parecidas en procesos similares dentro o fuera de la organización.
- **Lecciones aprendidas**, son aquellos elementos de la experiencia individual, de equipo u organizacional que habiendo sido generados como resultado de la reflexión sobre el desempeño en las actividades de la organización, son documentadas, difundidas y alimentadas a la memoria colectiva de la misma.

2.2.10. Modelos de Gestión del Conocimiento

A continuación se describen los principales modelos conceptuales sobre Gestión del Conocimiento, para así poder resumir a través de un análisis comparativo, las ventajas competitivas que formarán parte de la propuesta de modelo planteado:

2.2.10.1 Modelo occidental de generación de conocimiento organizacional

Se construye sobre la idea de que la creación y aprendizaje de conocimiento nuevo tiene su origen en las preguntas, cuestionamientos, problemas o necesidades de las personas, grupos u organizaciones, las cuales dan lugar a un conjunto de ideas en la búsqueda de las respuestas adecuadas.

El Modelo Constructivista, visualiza al proceso de construcción de conocimiento ecológico o de contexto, como un sistema compuesto por diversos actores: las personas que aprenden y construyen, las instituciones, la cultura, el ecosistema, etc. Este modelo está basado en los siguientes principios del aprendizaje según Brenzon citado por Peluffo y Catalán (2002):

1. Aprendemos con dos hemisferios cerebrales.
2. Cada persona utiliza diferentes estilos de aprendizaje.
3. Existen diferentes tipos de inteligencias: Inteligencias Múltiples.
4. Nuestro pensamiento es radial asociativo.
5. Aprendemos a través de las sensaciones.
6. Aprendemos lo que necesitamos saber para satisfacer una necesidad.
7. Aprendemos cuando participamos en la construcción de los conocimientos.
8. El aprendizaje es mayor cuando compartimos experiencias y conocimientos.
9. Aprender es el proceso de descubrir lo que sabes pero no sabes que sabes.

10. Aprendes lo que crees que puedes aprender.

11. Facilitar el aprendizaje para el futuro Brenson, Gilbert; "Constructivismo Criollo".

2.2.10.2 Modelo oriental de generación de conocimiento organizacional

Así como el modelo occidental, está basado en la capacidad intelectual de las organizaciones, en las experiencias del Capital Humano que conforman dichas organizaciones. Dado que estas experiencias provienen de conocimientos tácitos, el método de creación de conocimiento organizacional oriental, busca la transformación del conocimiento tácito individual en conocimiento explícito colectivo.

Para los investigadores Ikohiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, existen cuatro formas de conversión de conocimiento, las que constituyen el motor del proceso de creación de conocimiento por medio de las etapas: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización.

En cada una de las etapas, se producen los efectos que se indican en la siguiente tabla resumen:

MODELO ORIENTAL DE GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO				
ETAPA DEL CICLO	TIPO DE CONVERSACIÓN	DESCRIPCIÓN	¿CÓMO SE LOGRA?	¿QUÉ RESULTADO GENERA?
Socialización (SINTONIZAR)	Tácito a tácito	* Compratir y crear conocimiento tácito, a partir de las experiencias	* Caminando y conversando * Observando * Transfiriendo experiencias	* Conocimiento armonizado o compartido
Externalización (GENERAR)	Tácito a explícito	* Articular conocimiento tácito, a través del diálogo y la reflexión	* Expresar por medio del Lenguaje Común * Traducir a conceptos, analogías, metáforas, mapas y modelos	* Conocimiento conceptual
Combinación (COMPRATIR)	Explícito a explícito	* Sistematización de conceptos con el conocimiento ya almacenado y la información disponible por medio de operaciones mentales colectivas	* Acumular e integrar conocimiento explícito * Transferir y difundir * Editar y publicar conocimiento explícito	* Conocimiento sistemático
Internalización (UTILIZAR)	Explícito a tácito	* Aprender a adquirir nuevo conocimiento tácito a partir de la práctica (aprender haciendo)	* Aprender conocimiento explícito haciendo o produciendo	* Conocimiento operativo

Tabla N° 1. Tabla Resumen del Modelo Oriental de Generación de Conocimiento
Fuente: Adaptada de Nonaka, Konno

Es necesario aclarar que en este proceso, se producen necesariamente errores como:

- Fallas en la transferencia de las ideas en su totalidad.
- Barreras comunicacionales.
- Interpretaciones con conexiones erradas.

2.2.10.3 Modelo de la Gestión del Conocimiento de KPGM Consulting, (Tejedor y Aguirre, 1998)

Este modelo se basa en los habilitadores: Estructura organizativa, cultura, liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo que interactúan entre sí.

Los factores condicionantes del aprendizaje que existe en la empresa, son:

- Compromiso firme y consciente de la empresa, especialmente a nivel gerencial, con aprendizaje generativo y continuo.
- Convertir en activo útil, el desarrollo de mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento.
- Creación de equipos multidisciplinarios y desarrollo de infraestructura, a través de reuniones, programas de formación y de rotación de puestos.

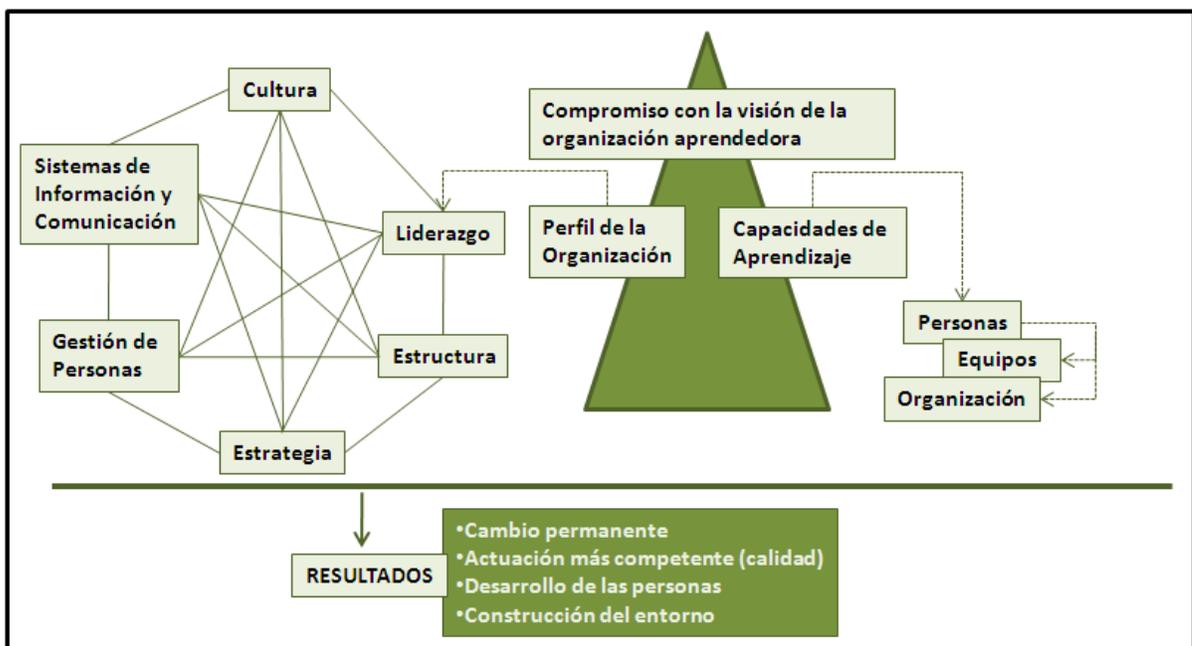


Figura N° 3. Modelo de Gestión de Conocimiento de KPGM
Fuente: Adaptada de Tejedor y Aguirre (1998). Citado por Segura (2008).

2.2.10.4 Modelo Andersen, (Arthur Andersen,1999)

Arthur Andersen, (1999) enfoca la Gestión del Conocimiento desde dos perspectivas: Individual y Organizacional. La primera, se refiere a la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento; la segunda, exige el compromiso de crear infraestructura de soporte, implantar procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

Este autor, reconoce además la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos; de modo que ellos puedan usarlas para crear valor para los clientes.

El modelo de Andersen, presenta la debilidad de subordinar la Gestión del Conocimiento a la captación de clientes exclusivamente, de tal manera, que los individuos que conforman la organización solo son importantes sus conocimientos si son pertinentes con este fin.

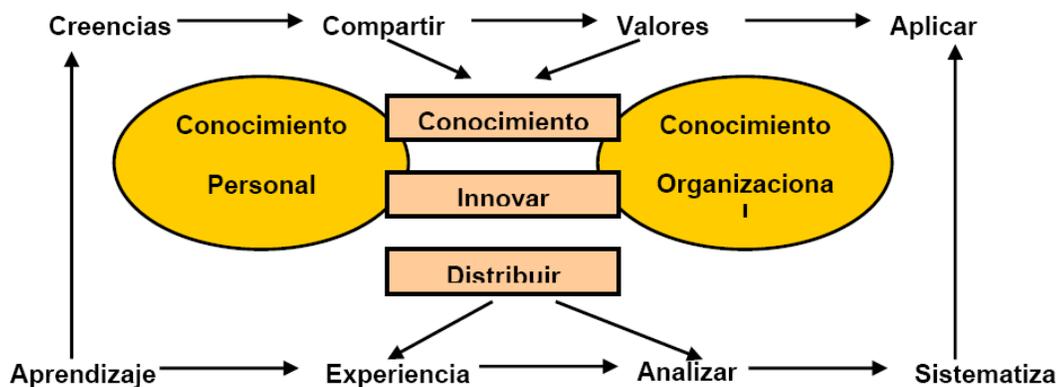


Figura 4°. Modelo Andersen
Fuente: Arthur Andersen (1999)

2.2.10.5 Modelo de Creación del Conocimiento, (Nonaka y Takeuchi, 1995)

Este modelo se caracteriza, por la generación del conocimiento mediante dos espirales de contenido Epistemológico y Ontológico. Proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito, y de naturaleza dinámica y continua.

Nonaka y Takeuchi (1995), se centran en el origen del conocimiento en sí mismo y le dan poca importancia a su pertinencia con el entorno o la contingencia que lo rodea, el conocimiento fluye según lo que se presenta gráficamente en la figura siguiente:

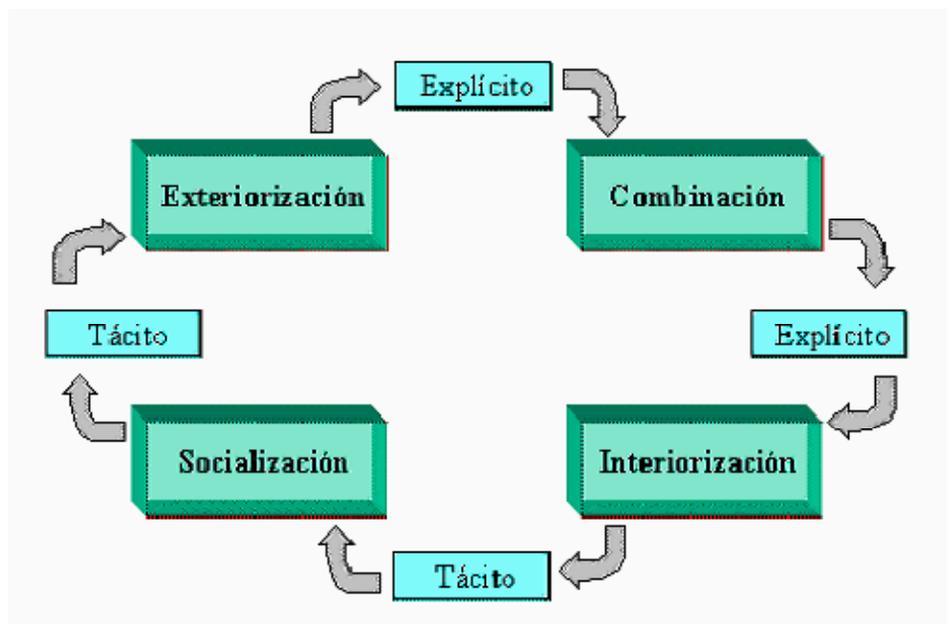


Figura N° 5. Modelo de Creación del Conocimiento
Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

2.2.10.6 Modelo Holístico

El holismo (enfoque relativamente moderno), es cuando el individuo es un ser complejo, es decir, lo que se propone realizar es producto de su condición; por lo tanto, cuando de la Gestión del Conocimiento se trata, se hace necesario un modelo integrador que los autores de esta investigación lo identificaron como Modelo Holístico.



Figura N° 6. Modelo Holístico
Fuente: Angulo y Negrón (2008)

Este modelo se considera holístico, porque toma en cuenta la integralidad del individuo interiormente y en el contexto que lo rodea; al mismo tiempo tiene una condición cíclica, porque la Gestión del Conocimiento es una actividad inagotable. Sin embargo, desde el punto de vista científico, se hace necesario la sustentación teórica del mismo.

2.2.10.7 Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1998)

El concepto de Capital Intelectual, según Bueno (1998), es la creación del modelo de dirección estratégica por competencias. Este modelo, está basado en perspectivas como:

- Capital Intangible
- Capital Humano
- Capital Organizativo
- Capital Tecnológico
- Capital Relacional

A continuación se presenta la figura N° 7, del Modelo de Dirección Estratégica por Competencias:



Figura N° 7. Modelo dirección estratégica por competencias
Fuente: Bueno (1998)

2.2.11. Herramientas de Gestión del Conocimiento en proyectos para medición del desempeño

A continuación, se presentan las herramientas que facilitarán la colaboración, comunicación en el grupo de trabajo, transferencia de aprendizaje, como desarrollo de un proyecto competitivo de la Gestión de Conocimiento.

2.2.11.1 Herramientas para crear, mantener la memoria Organizacional

Estas herramientas, proporcionan el servicio de recuperación, acceso a contenidos, mecanismos de mantenimiento y depuración que apoyan la función de administración de objetivos. Algunas de estas herramientas son: Sistemas de seguridad de información, almacenamientos programados, base de datos, redes de información y tecnología.

2.2.11.2 Herramientas de apoyo a la creación y aprendizaje

Según Peluffo M. y Catalán E. (2002), en su publicación en el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, las distintas herramientas que lograrán la implantación del Modelo de Gestión del Conocimiento, se describen de la siguiente manera:

- **Motores de búsqueda**, son productos de software que están diseñados para entregar la información que el solicitante requiere, usando un medio electrónico, a través del cual está efectuando la consulta.
- **Conocimiento del Experto**, permite adquirir conocimiento tácito, el cual se logra a través de métodos y técnicas de aprendizaje informal, que tienen que

ver con la transferencia de conocimiento tácito de persona a persona. Según Sveiby (1996), estos métodos permiten que el conocimiento tácito no se pierda, cuando las personas que lo poseen ya no se encuentran en el ámbito de las comunidades a las cuales interesan su conservación.

- **Generadores de Ideas**, son herramientas diseñadas para simular los procesos de pensamiento de la mente humana en la generación de ideas nuevas.
- **Mapas Mentales**, permite enlazar varias ideas de diferentes fuentes de información, generando así una propuesta combinada, la cual puede ser aceptada o rechazada.
- **Espacios de aprendizaje**, son alternativas o espacios de enseñanza-aprendizaje formal, a distancia. Puede ser en ambientes reales o virtuales.
- **Espacios de Conversación**, son productos orientados a establecer espacios de conversación, para desarrollar grupos de discusión, manejar mensajes, preferencias, facilidades de navegación, otros.

2.2.11.3 Herramientas de Visualización

Son herramientas que en la actualidad, se pueden utilizar en cualquier lugar que se encuentre el individuo, a través de una conexión; son dinámicas y facilitan el aprendizaje e interacción inmediata a los conocimientos almacenados en la base de datos de estos instrumentos.

- **Internet, Intranet, Extranet**, son las herramientas más utilizadas para visualizar la información. La diferencia básica entre los tres elementos, es por un lado los usuarios (privado o público), y por otra parte, referente a la población objetivo.
- **Portales**, es el conjunto de contenidos personalizados, al cual un miembro o una comunidad puede tener acceso, acompañados de un conjunto de servicios, que permite encontrar todo lo que requieren en un solo lugar virtual, por medio de una única puerta de entrada.

2.2.11.4 Herramientas para medición

Son herramientas que permiten apoyar procesos de medición de Capital Intelectual, que constituye el activo sobre la Gestión del Conocimiento, entre los más conocidos están:

- **Leif Edvinsson**, es el proyecto de medición del Capital Intelectual más conocido. Este se llevó a cabo en la empresa sueca Skandia AFS. El Navigator o su producto final, es un monitor que permite visualizar el comportamiento de los indicadores definidos para medir el Capital Relacional, Capital Estructural y Capital Humano, determinando la forma en que evolucionan y permitiendo actuar sobre ellos.
- **Kart E. Sveiby**, es un monitor desarrollado para medir los activos intangibles. Esta herramienta tiene como objetivo principal, guiar a los directivos en la utilización de los activos intangibles, identificación de flujos y renovación de los mismos en la organización. Este monitor, se fundamenta en los elementos gerenciales, tecnológicos y financiero contable, utilizados desde hace muchos años.

- **Kaplan y Norton**, esta herramienta es denominada Balanced Scorecard, la cual se basa en resumir gráficamente y muy simple el conjunto de indicadores que se miden en forma periódica y la forma en que se va desempeñando la organización a partir de la instalación de las prácticas de Gestión del Conocimiento de forma tal, que se constituye en una especie de tablero de control que integra todas las perspectivas del conocimiento y su efecto en los procesos y rendimientos.

2.3. IPC General

Existen proyectos que se basan en la unión de tres Gerencias claves para su desarrollo: Ingeniería, Procura y Construcción (IPC). En conjunto, logran el éxito esperado e individualmente deben cumplir una serie de procesos, ya que los entregables de uno, serían las entradas del otro y así sucesivamente. A continuación se presenta gráficamente en la figura N°8, relación entre las tres gerencias de un proyecto IPC:

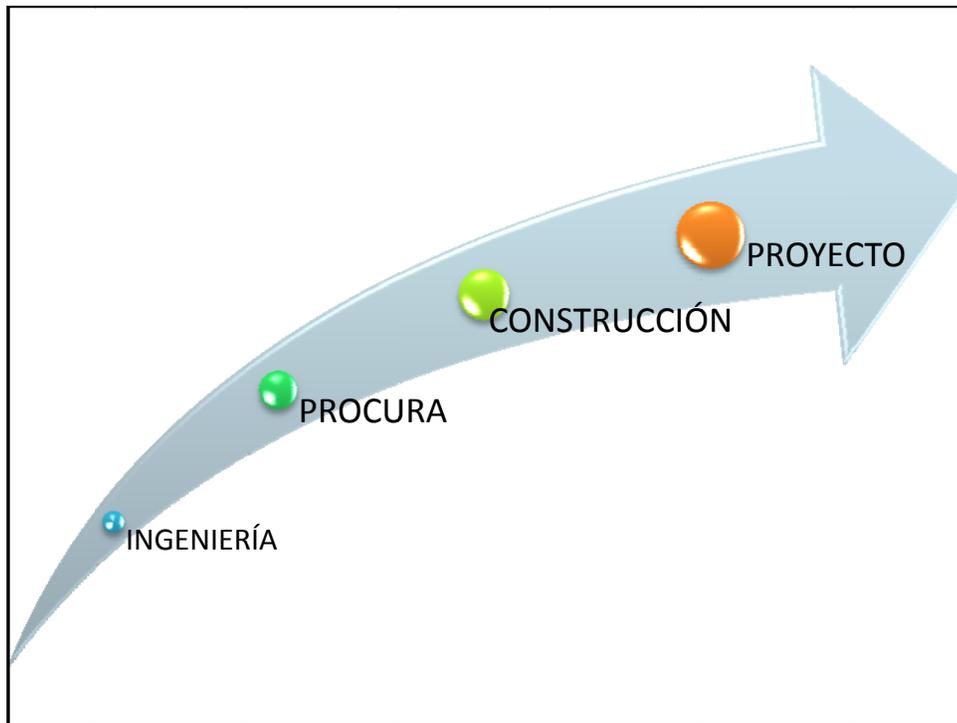


Figura N° 8. Relación entre las gerencias de un proyecto IPC

2.3.1. Gerencia de Procura o Adquisición

Según La Real Academia Española, Procura es: “la acción y efecto de procurar”. Otro concepto pero más técnico y ligado a los proyectos, es la definición de PMBok (2009) como Gerencia de las Adquisiciones del Proyecto, la cual incluye todos los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. (pp.267, cap. 12).

La Gestión de las Adquisiciones o de Procura, también incluye los procesos de gestión de contrato y de control de cambios requeridos en las órdenes de compra o de servicios.

A continuación, se presenta los procesos de la Gerencia de Procura, según el PMBok, 2009:

a.- Planificar las adquisiciones: es el proceso de documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificando la forma de hacerlo e identificando a posibles vendedores.

b.- Efectuar las adquisiciones: es el proceso de obtener respuestas de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato.

c.-Administrar las adquisiciones: es el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y, efectuar cambios y correcciones según sea necesario.

d.- Cerrar adquisiciones: es el proceso de completar cada adquisición para el proyecto.

2.3.2. Antecedentes CIT para la Comunidad del Conocimiento

Desde principio del año 2007, la Empresa Venezolana en estudio, comenzó a incursionar e investigar nuevos enfoques administrativos, donde el valor reside en el Capital Humano, es decir, el Capital Intelectual Humano, un recurso no renovable pero si transferible. Busca ser una empresa innovadora a través del conocimiento, como lo han logrado grandes empresas: Fluor, Apple; empresas exitosas en conocimiento y reconocidas mundialmente por sus buenas prácticas y evolucionar con las nuevas tendencias en busca del éxito.

Por esta condición y evaluando los cambios constantes que el mundo presenta día a día, esta Empresa venezolana busca romper el paradigma y comienza el reto de crear un modelo de Gestión del Conocimiento denominado Gestor del Conocimiento. Esto con el fin, de que el capital humano que tiene la empresa

aprenda a transferir su conocimiento y experiencias en busca del desarrollo de sus competencias y el crecimiento constante de la Empresa en estudio.

Según López (2009), "el reto que el Talento Humano tiene presente hoy en día, se encuentra circunscrito a un proceso de mejoramiento de su productividad y desarrollo personal, bajo un nuevo marco que proviene por una parte del desarrollo tecnológico, sustentado muy especialmente en las nuevas tecnologías de la comunicación, programas de diseños, y herramientas de colaboración y de nuevos modelos gerenciales, donde los principios básicos que se han identificados son: aprender a convivir con los demás y por último aprender que es lo que debo saber, aprender a hacer lo que debo saber, aprender de aprender a ser, esto tiene un nuevo significado en la Gestión del Conocimiento como nuevo paradigma del siglo XXI. En una sociedad del conocimiento el Capital Humano deja de ser sujeto pasivo, para transformarse en sujeto activo que facilita las mejoras de los procesos productivos y estimula la introducción de nuevos valores para asumir los retos más importantes que se le presentan en la actual circunstancia, y superar en ese nuevo camino; los miedos al fracaso, al rechazo, a las críticas, a los esquemas tradicionales de jerarquía y de ésta forma, romper con los viejos esquemas mentales que tanto daño genera a lo interno y a lo externo de las diferentes organizaciones".

En el artículo "El nuevo paradigma: La Gestión del Conocimiento", por López (2009), define este paradigma innovador como: "el esfuerzo que hacen las organizaciones por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos los empleados, esto es lo que denominamos Gestión del Conocimiento".

Por estos aspectos y todo lo que incluye la Gestión del Conocimiento, la Empresa Venezolana en estudio para aprovechar su plataforma tecnológica desarrolló un sistema denominado **El Gestor del Conocimiento**, que además de ofrecer lo mencionado anteriormente en términos generales, pone a disposición de su capital Intelectual una biblioteca virtual llamada CIT (Centro de Información y Tecnologías), la cual contiene, entre otras cosas, 700 normas nacionales, 8.000 normas internacionales, 26 Títulos de revistas en texto completo, 500 artículos de revista, 7.000 libros texto completo, 4.000 catálogos, 2.500 mapas cartográficos. Toda esta información concerniente a todas las disciplinas de ingeniería que maneja la Empresa en estudio, así como también a las áreas de administración y finanzas, administración de contratos, estimación de costos, sistemas, entre otras gerencias.

Finalmente, 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 el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual. La medición de ese Capital Intelectual, ayuda a obtener un aproximado del valor de los intangibles en una organización y lo importante es determinar si nuestros intangibles mejoran o no. En este contexto el Gestor del Conocimiento es una herramienta que apunta a mejorar nuestro Capital Intelectual. (Montero, W. 2009)

El CIT Virtual, contribuye a dar acceso a las mejores prácticas y metodologías, acceso a redes internas, ofrece mayor alcance geográfico para todo el capital Humano de la organización, ya que puede ser accesado desde cualquier parte del mundo donde se encuentre el empleado, lo cual ha permitido que se realice un

promedio de 30 consultas diarias desde los diferentes sitios de trabajo (en obras de construcción, oficinas regionales e internacionales).

2.4 Proyectos

Según el PMBoK (2009):

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Temporal no necesariamente significa de corta duración. En general, esta cualidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. (p.11)

2.5 Gestión de Proyectos o Dirección de Proyectos

Según el PMBOK (2008):

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los (42) procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los (5) grupos de procesos que son: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y Control, y cierre.(p.12)

2.5.1 Ciclo de Vida de los Proyectos y Organización

Según el PMBOK (2008):

El ciclo de vida del proyecto, es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Un ciclo de vida puede documentarse con ayuda de una

metodología. El ciclo de vida del proyecto puede ser determinado o conformado por los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada.(p.22)

El ciclo de vida de los proyectos, está estructurado según la figura N° 9, que se presenta a continuación:



Figura N°9. Ciclo de vida de los proyectos.
Fuente: adaptada del PMBok 2009

a.- Inicio: es la fase en la cual se define y autoriza el proyecto, se establece la visión del proyecto, el qué; la misión por cumplir y sus objetivos, la justificación del mismo, las restricciones y supuestos (Chamoun, 2002).

b.- Organización y Preparación: una vez claros los objetivos, entregables y expectativas a lograr, se inicia el proceso de planificación. En este proceso, se planifican todas las acciones y estrategias que se requieren para lograr los objetivos y el alcance definido para el proyecto. Este proceso se mantendrá durante todo el ciclo hasta el cierre del proyecto.

c.- Ejecución de trabajo: es el proceso en el cual se implementan las acciones planificadas, integrando las personas y otros recursos para la gestión del proyecto. Entre los aspectos que se administra están: contratar, administrar los contratos, coordinación de los recursos, tareas y la distribución de la información.

d.- Seguimiento y Control: son los procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

e.- Cierre: es donde se formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado por parte del cliente, aquí es donde finaliza el proyecto.

2.5.2 Procesos de la Dirección de Proyectos

Según lo expresado por D'Santa Clara (2008), define: "Serie de acciones, con el objeto de obtener productos o servicios eficazmente terminados, a través de emprendimientos temporales y unos determinados recursos que deben ser utilizados de manera óptima si se quiere asegurar la ejecución cabal de cada fase del proyecto, desde su conceptualización hasta su puesta en marcha y cierre administrativo".

También existe la definición por el PMBok (2009, p.40), en el cual define un proceso como un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que puedan aplicarse y por las salidas que se obtienen.

Los procesos del proyecto, son ejecutados por el equipo de dirección del proyecto y se dividen en dos categorías principalmente:

- Los procesos de dirección de proyectos: aseguran que el proyecto avance de manera eficaz durante toda su existencia.
- Los procesos orientados al producto: especifican y crean el producto del proyecto.

2.5.3 Áreas del Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

Las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos, presenta los procesos de la dirección de proyectos y define las entradas, herramientas y salidas para cada una de las áreas de conocimiento, según PMBok (2009).(p.6)

A continuación se presenta una breve descripción de cada una de las áreas del conocimiento:

- **Gestión de la Integración del proyecto**, debe llevar a cabo las tareas para desarrollar el acta de constitución del proyecto, desarrollar el plan para la dirección, dirigir y gestionar la ejecución del proyecto, monitorear, controlar los cambios y cerrar el proyecto.
- **Gestión del Alcance del proyecto**, muestra los procesos que garantizarán que se incluya únicamente lo acordado entre las partes, para así evitar cualquier cambio sorpresa. Las acciones que deberá cumplir esta área serán: recopilar los requisitos, definir el alcance, crear la EDT o Estructura Desarrollada de Trabajo, verificar el alcance y controlarlo.
- **Gestión del tiempo**, ejecuta los procesos que garantizarán que el proyecto termine en el tiempo acordado.
- **Gestión del Costo**, describe los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- **Gestión de Calidad del proyecto**, es el área encargada de planificar, seguir, controlar y garantizar que se cumpla con los requisitos de calidad acordados en el alcance del proyecto.
- **Gestión de Recursos Humanos**, se encarga de la planificación, adquisición, desarrollo y gestión del Capital Humano del proyecto.

- **Gestión de las Comunicaciones**, identifica los procesos involucrados en garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- **Gestión de los riesgos**, describe los procesos involucrados en la identificación, análisis y control de los riesgos para el proyecto.
- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto**, describe los procesos involucrados en la compra o adquisición de productos, servicios o resultados para el proyecto.

2.5.4 Planificación Estratégica de Ejecución de los Proyectos (PEEP)

Según Serna, H. (2000), define Planeación Estratégica como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. (p.17)

La planeación estratégica, busca responder a varias necesidades como: situación actual, situación futura, visión del área, oportunidades para el éxito y las acciones tomadas para lograr la meta. Estos aspectos son claves para la planeación estratégica de ejecución de los proyectos.

Otros autores que le dan una gran importancia a este término, son: Amorocho, Bravo, Cortina, Pacheco y Quiñones (2007), quienes consideran que planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable.(p.193)

Los mapas estratégicos tratan de resolver el problema, sin embargo, la cultura gerencial sobre todo en las mediana, pequeñas y microempresas, no ha adoptado todavía la planeación estratégica y se prefiere la inmediatez de resultados, descuidando el largo plazo como herramienta (espacio/plataforma) de gestión; además, existe poca transferencia de este conocimiento a los miembros de la organización, incluida la dirección y la sofisticación que algunos consultores dan al tema, amén de los costos que implican en el mercado la contratación de este tipo de servicios, lo cual limita su aplicación.

En planeación estratégica, que incluye el largo plazo, es fundamental la evaluación y el control, solo así se puede maniobrar para sortear los cambios de las variables, o de su comportamiento, y efectuar los ajustes necesarios a las estrategias para conseguir resultados.

Por consiguiente, tal como lo presenta Díaz (2007), "¿Qué debemos medir? Todo lo que genera, agrega y crea valor". También se debe medir lo que podría crear valor y lo que destruye valor.

Por lo tanto, a continuación se presentan las distintas herramientas con las cuales se debe construir la planeación estratégica:

- **Encuestas:** se utilizan para elaborar el diagnóstico inicial, con los gerentes responsables de las áreas involucradas y se registran los datos básicos de la empresa. Esta herramienta es de mucha utilidad, ya que sirve no sólo como instrumento de recolección de datos, sino que orienta las entrevistas y a la observación.
- **Entrevistas semi-estructuradas:** por medio de este instrumento, los individuos claves para la investigación pueden aportar datos y opiniones sobre el

fenómeno de estudio. Se debe aplicar a los gerentes y personal clave de las diferentes áreas de la organización.

- **Observación directa:** “La técnica de la observación provee información adicional sobre el objeto de estudio al permitir obtener datos sobre aspectos que son más fáciles de percibir visualmente que a través de la comunicación oral. Para Yin (1995), las observaciones pueden corresponder a actividades de recolección de datos formales o casuales” (citado por Zapata, 2001, p. 41-42).
- **Documentos:** se solicitan documentos que provienen de las diferentes dependencias, partiendo de la información que se recibió en la encuesta diagnóstica. Se revisan los manuales que existen, los procesos documentados, los indicadores utilizados, y se hace un análisis financiero con base en los estados financieros principales (balance general, estado de resultados, estado de flujo de caja), aplicando en ellos los indicadores tradicionales para conocer liquidez, actividad, rentabilidad, endeudamiento, crecimiento y eficiencia.
- **Validación de información:** unir toda la información obtenida con los instrumentos antes mencionados y dar una valoración según la percepción del evaluador. Esta validación se debe aplicar a través de varios métodos para evitar los riesgos o discrepancias que no se determinen en uno de los métodos aplicados.

2.6 Bases Legales

A continuación, se presentan las bases legales importantes que formarán parte de este Trabajo Especial de Grado:

2.6.1 Normas y estándares de la Gerencia de Procura

Siguiendo con la línea de las bases que fundamentan la información de la investigación, es importante presentar los estándares que normalicen el proceso de procura y práctica de la gestión del conocimiento.

“La Normalización, es una actividad de conjunto, orientada por un compromiso de alcanzar el consenso que equilibre las posibilidades del productor y las exigencias o necesidades del consumidor. La Normalización establece con respecto a problemas actuales o potenciales, disposiciones dirigidas a la obtención del nivel óptimo de orden. Consiste en procesos de elaboración, edición y aplicación de normas”. (Fondonorma.org.ve, 2010).

Según Fondonorma ISO 9000-2006, la Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

2.6.2 Principios de gestión de la calidad

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de Gestión de la Calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

- a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) Participación del personal: el Capital Humano, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de Gestión de la Calidad, constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000. (Fondonorma, ISO 9000-2006).

Según Fondonorma ISO 9000-2006, la Norma Internacional describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, los cuales constituyen el objeto de la familia de Normas ISO 9000, y define los términos relacionados con los mismos. Esta Norma Internacional es aplicable a:

- a) Las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.
- b) Las organizaciones que buscan la confianza de sus proveedores en que sus requisitos para los productos serán satisfechos.
- c) Los usuarios de los productos.
- d) Aquellos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad (por ejemplo: proveedores, clientes, entes reguladores).
- e) Todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, evalúan o auditan el sistema de gestión de la calidad para determinar su conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001 (por ejemplo: auditores, entes reguladores, organismos de certificación/registro).

f) Todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, asesoran o dan formación sobre el sistema de gestión de la calidad adecuado para dicha organización.

g) Quienes desarrollan normas relacionadas.

2.6.3 Fundamentos de los sistemas de Gestión de la Calidad

Los sistemas de Gestión de la Calidad, pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción de sus clientes. Debido a esto, es fundamental que los procedimientos se rijan bajo las normas de calidad y así mantenerse dentro de los estándares nacionales e internacionales.

2.6.3.1 Base racional para los sistemas de Gestión de la Calidad

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y generalmente se denominan requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el

marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

2.6.3.2 Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos

La familia de Normas ISO 9000-2006, distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.

Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la Norma ISO 9001-2000. Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. La Norma ISO 9001-2000, no establece requisitos para los productos.

Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes, por la organización anticipándose a los requisitos del cliente, o por disposiciones reglamentarias. Los requisitos para los productos y, en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos en, por ejemplo: especificaciones técnicas, normas de producto, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.

2.6.3.3 Enfoque de sistemas de Gestión de la Calidad

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de Gestión de la Calidad comprende diferentes etapas tales como:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Este enfoque también puede aplicarse para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad, ya existente.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

2.6.3.4 Enfoque basado en Procesos

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados, puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como "enfoque basado en procesos".

En la Figura N° 10, se ilustra el sistema de gestión de la calidad basado en procesos descrito en la familia de Normas ISO 9000.

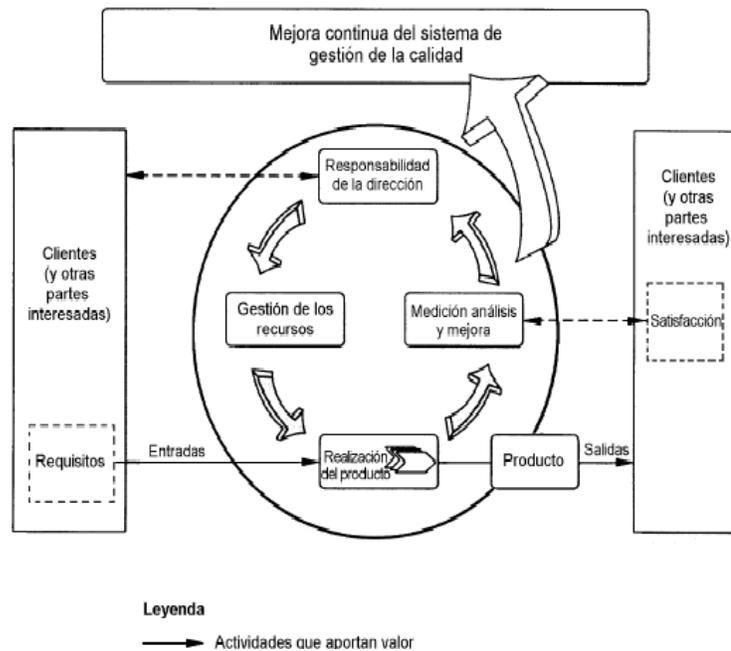


Figura N° 10. Modelo de un sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos
Fuente: Fondonorma, ISO 9000-2006 (2010)

Esta ilustración muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización. El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas, requiere la evaluación de la información relativa a su percepción de hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas.

2.6.3.5 Política de la calidad y objetivos de la calidad

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua, y su logro debe poder medirse. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y, en consecuencia, sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.

2.6.3.6 Documentación

A continuación, se presenta las características y el valor de la documentación para los fundamentos del Sistema de Gestión de la Calidad:

a. Valor de la documentación

La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción, su utilización contribuye a:

- Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- Proveer la formación apropiada.
- Repetitividad y la trazabilidad.
- Proporcionar evidencia objetiva.
- Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor.

b. Tipos de documentos utilizados en los sistemas de gestión de la calidad

Los siguientes tipos de documentos son utilizados en los sistemas de gestión de la calidad:

- Documentos que proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del sistema de gestión de la calidad de la organización; tales documentos se denominan manuales de la calidad.
- Documentos que describen cómo se aplica el sistema de gestión de la calidad a un producto, proyecto o contrato específico; tales documentos se denominan planes de la calidad.
- Documentos que establecen requisitos; tales documentos se denominan especificaciones.
- Documentos que establecen recomendaciones o sugerencias; tales documentos se denominan directrices.
- Documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente; tales documentos pueden incluir procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos.
- Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o de los resultados obtenidos; tales documentos se denominan registros.

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de factores tales como: el tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

2.6.3.7 Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad

A continuación, se desarrollan cómo se obtiene la valoración a las evaluaciones que se le aplica al Sistema de Gestión de la Calidad:

2.6.3.7.1 Procesos de evaluación dentro del sistema de gestión de la calidad

Cuando se evalúan sistemas de gestión de la calidad, hay cuatro preguntas básicas que deberían formularse en relación con cada uno de los procesos que es sometido a la evaluación:

- a) ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- b) ¿Se han asignado las responsabilidades?
- c) ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?
- d) ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?

El conjunto de las respuestas a las preguntas anteriores, puede determinar el resultado de la evaluación. La evaluación de un sistema de gestión de la calidad puede variar en alcance y comprender una diversidad de actividades, tales como

auditorías y revisiones del sistema de Gestión de la Calidad y autoevaluaciones. (Fondonorma, ISO 9000-2006.p6).

2.6.3.8 Mejora Continua del sistema de gestión de la calidad

El objetivo de la Mejora continua del sistema de gestión de la calidad, es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- a) el análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- b) el establecimiento de los objetivos para la mejora.
- c) la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
- d) la evaluación de dichas soluciones y su selección.
- e) la implementación de la solución seleccionada.
- f) la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos.
- g) la formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora. (Fondonorma, ISO 9000-2006.p6).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para la investigación de este proyecto, se utilizó el marco metodológico según Hurtado (2010), su definición se centra en que "es el estudio de los modos o maneras de llevar a cabo algo, es decir, el estudio de los métodos. En el campo de la investigación, la metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas", (pág. 97).

En este capítulo se describió el tipo y el diseño de la investigación, se delimitó la unidad de análisis, las técnicas empleadas para la recopilación de los datos para la investigación, fases en las cuales se desarrolla el estudio, las variables de estudio y las consideraciones éticas y legales requeridas para el logro de los objetivos planteados.

Esta sección responde a la metodología utilizada para resolver el problema planteado en el capítulo I del Trabajo Especial de Grado (TEG), detallando minuciosamente cada uno de los aspectos relacionados con la metodología que se ha seleccionado para la mejora del modelo de Gestión del Conocimiento y diseño de uno específico para la Gerencia de Procura, los cuales están plenamente justificados.

3.1. Disposiciones Generales sobre el Trabajo Especial de Grado

Según el artículo N°2 de las disposiciones generales sobre el TEG, define lo siguiente:

“El trabajo especial de grado se concibe dentro de la modalidad de investigación cuyo objetivo fundamental es el de aportar soluciones a problemas y satisfacer necesidades teóricas o prácticas, ya sean profesionales, de una institución o de un grupo social. Se pretende que el alumno demuestre el dominio instrumental de los conocimientos aprendidos en la especialización, para lo cual el tema elegido por el estudiante deberá insertar en una de las materias del plan de estudios correspondiente”.(p.1)

Por lo tanto, Investigación Aplicada según Navarro (2009): “se encamina a obtener resultados concretos dirigidos fundamentalmente a la resolución de problemas. Sus resultados ayudan a la toma de decisiones.”(p.16)

3.2. Tipo y Diseño de Investigación

De acuerdo al tipo de proyecto e investigación y tomando en cuenta cada uno de los objetivos del TEG presentado, según Hurtado (2010), podemos situar el mismo en: investigación descriptiva. Esto se debe a que en el nivel perceptual se describió la situación actual de la Gerencia de Procura para proyectos IPC en la Gestión del Conocimiento y a nivel comprensivo; se diseñó un plan para el manejo adecuado de la documentación del *know how* y la transferencia del conocimiento de la Gerencia en estudio, basado en las mejores prácticas de la Gerencia del Conocimiento. Por el propósito de la investigación, es de tipo aplicada, ya que se obtienen unos resultados de la situación en la cual se encuentra la empresa y se presenta una propuesta para que sea aplicada y solucione la situación presente.

Según Hurtado (2010), dicha investigación es descriptiva, ya que dentro de sus objetivos se espera describir la situación actual de la gerencia. Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico; el propósito de la misma será exponer el

evento a estudiar, haciendo una enumeración detallada de sus características actuales, de modo tal, que en sus resultados podamos determinar el estado actual y así poder definir las oportunidades de mejoras y las acciones a tomar.

Por otro lado, es aplicada debido al propósito de la investigación y según Navarro (2009), la investigación tipo aplicada es aquella que propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. Con esta definición, se argumenta que esta investigación es de carácter proyectiva, ya que mediante ella se obtendrá unos lineamientos para el manejo del know how de la Gerencia de Procura y aprender a transferir conocimiento, mejorando la gestión de la misma; generando Gestión del Conocimiento.

Adicionalmente, el diseño de la investigación se plantea una fase de análisis e investigación documental de las mejores prácticas de la Gerencia del Conocimiento, para así definir los parámetros que deben ser manejados por el sistema de Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura de proyectos IPC. Una vez concluida esta etapa, se procederá a delinear las estrategias de la Gerencia de Procura en una Empresa Venezolana, para el manejo de la documentación de su *know how*, transferencia y transformación del conocimiento.

3.3. Unidad de Análisis

El siguiente paso, será limitar el universo o unidad de estudio. "Las unidades de estudio son las entidades (personas, objetos, regiones, instituciones, documentos, plantas, animales, productos...) que poseen el evento de estudio." (Hurtado, 2007, p.140).

Por lo tanto, la muestra seleccionada es de tipo finita, es decir, la Gerencia de Procura está conformada por los cinco (5) procesos que se ejecutan en un proyecto, los cuales son: compras, seguimiento, inspección, tráfico y aduana, y control de materiales. El total de las personas entrevistadas pertenecientes a los procesos son catorce (14), a continuación se presenta la tabla N°2 con la cantidad de personas entrevistadas por procesos:

Jerarquización del personal entrevistado en la GP	
Procesos	N° de personas
Compras	3
Seguimiento	3
Inspección	2
Tráfico y aduanas	2
Control de Materiales	1

Tabla N° 2. Tabla de Jerarquización del personal entrevistado en la GP

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Una vez definidos los eventos, la metodología a aplicar y sus indicios, así como la unidad de estudio en la cual se llevó a cabo la investigación, según Hurtado (2010), es necesario seleccionar las técnicas apropiadas y los instrumentos que ayudarán a obtener la información necesaria para así analizar la situación actual de la unidad investigada. Las técnicas, tienen que ver con los procedimientos utilizados, en este caso, la recolección de datos fue a través de: la observación, revisión documental, entre otros.

Los instrumentos y las técnicas de recolección de datos, que dio inicio a los elementos claves para obtener los requisitos del modelo que induce a la entrevista, se muestra en la tabla N°3, en la cual se indicó los elementos y la percepción personal sobre la situación actual de la problemática planteada en el Capítulo I. Con la utilización de este instrumento se obtuvieron las áreas y elementos claves de la Gestión del Conocimiento a evaluar en la entrevista.

PERCEPCIÓN PERSONAL DE LOS ELEMENTOS CLAVES A EVALUAR SOBRE LA PROBLEMÁTICA EN LA GP			
N°	ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA	SI	NO
1	El personal de procura sólo revisa información en el Gestor de Conocimiento	X	
2	El equipo de procura sabe que existe el Gestor de Conocimiento	X	
3	El personal de procura, sabe que con la herramienta Sophus, pueden compartir conocimiento		X
4	En procura se usa el Gestor de Conocimiento, como herramienta para transferir y transformar conocimiento		X
5	Existe un elemento cultural de compartir información en la Gerencia de Procura		X
6	La herramienta se conoce desde el 2008		X
7	Se han colocado más de seis (6) temas de Procura en Sophus		X
8	Se realizan preguntas a los expertos a través del Gestor de Conocimiento		X
9	Se comparte conocimiento interno durante el proceso de procura de proyectos	X	
10	Todas las áreas de procura conocen el gestor del conocimiento		X

Tabla N° 3. Percepción Personal de los elementos claves a evaluar sobre la problemática en la GP

Los instrumentos, según Hurtado (2010), representan las herramientas con las cuales se recoge, filtra y codifica la información, es decir, en este caso se utilizó un cuestionario para entrevistar a la unidad de Procura. Este documento fue elaborado específicamente para este proyecto (Ver Entrevista en Anexo A).

La entrevista semi-estructurada, según Hurtado (2010), debe contener un sistema de codificación de la información. Por lo tanto, la entrevista semi-estructurada fue realizada al personal del proyecto perteneciente a la Gerencia de Procura que se encuentra en su etapa final, para así obtener la situación real del uso del Gestor del Conocimiento (instrumento), técnicas aplicadas para la transferencia del conocimiento, planes de mejoras y los próximos pasos para formar parte de la innovación de la empresa en general. Adicionalmente, en la tabla N° 4, se observa la caracterización del instrumento de la entrevista, los elementos claves presentes en la Gerencia de Procura de la Gestión del Conocimiento.

CARACTERIZACIÓN DEL INSTRUMENTO	
Pregunta #	Elementos claves
11	Liderazgo
12	
13	
14	
3	Cultural
6	
9	
4	Tecnología de la investigación
7	
8	
10	
1	Procesos de la GC
2	
5	

Tabla N° 4. Tabla de caracterización del Instrumento

La investigación en documentos, revistas técnicas de la empresa, revisión de registros documentales internos; estas técnicas denominadas por Hurtado (2010), como técnicas de revisión documental, formaron parte de la investigación que ayudó a definir la situación actual de la gerencia en estudio.

Según Hurtado (2005), "el tipo de indicio determinará la manera de obtener la información, en este caso la técnica implementada es de observación, cuya información se obtiene observando los eventos o participando de él". El tipo de observación es a través de un instrumento no asistido técnicamente, a través de los registros anecdóticos y también asistida técnicamente, como los registros obtenidos por el uso de la herramienta que existe actualmente en la empresa denominado Gestor del Conocimiento. Instrumento utilizado para obtener la cantidad de visitas realizadas al gestor, el personal que lo usa y cuáles son las ventajas que darán a la gerencia en estudio.

En la tabla N° 5, se observan elementos claves en los registros del Gestor del Conocimiento, estos fueron:

Elementos observados en el análisis del Gestor de Conocimiento	
N°	Elementos presentes
1	Poca presencia de ingresos por parte de Procura
2	Es una biblioteca para documentarse.
3	No hay consulta a los especialistas por parte de Procura
4	Herramienta sólo para consulta y no compartir
5	Poco interés en colocar documentos para su discusión
6	En 3 años existen 44.523 documentos cargados en el sistema
7	Muchas presencia de Administración e Ingeniería
8	Falta de publicidad de las ventajas de compartir conocimiento a través de la herramienta

Tabla N° 5. Elementos observados en los registros del Gestor de Conocimiento

Estos elementos observados durante la entrevista con el líder del proyecto para la instalación del Gestor del Conocimiento en la empresa, son elementos en los cuáles está presente la falta de interés y desconocimiento de la herramienta y el rechazo cultural a los cambios.

3.5. Fases de la investigación

Para cumplir con el objetivo general del TEG, de diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Procura y propuestas de mejoras a la herramienta que actualmente existe en la empresa, el Gestor del Conocimiento, se planificaron las fases de la siguiente manera:

Fase 1. Planificación de la investigación

Fase 2. Recolección de datos

Fase 3. Análisis de información encontrada

Fase 4. Diseño de la propuesta final para un modelo de GC para la GP y mejoras en la herramienta existente

Fase 5. Plan de mejora

Fase 6. Evaluación del cumplimiento de los objetivos.

Fase 7. Revisión del aprendizaje obtenido durante el TEG.

La Fase 1, se basa en el desarrollo de la propuesta de TEG, en la cual se presenta el planteamiento del problema, la descripción de los objetivos, la justificación del estudio, el marco empresarial, conceptual y la metodología para la investigación.

La Fase 2, se fundamentó en la recolección de datos, base teórica que sustentó el plan de mejora para el modelo de gestión existente.

La Fase 3, abarcó la codificación y cotejo de la información obtenida, así como la validación y modelado de los resultados. De esta forma se obtuvieron los hallazgos y las oportunidades de mejora para el modelo existente, además de las conclusiones derivadas de la fase investigativa.

En la Fase 4, se elaboró la propuesta del modelo en su revisión final, para la aprobación del tutor y el jurado asignados por la dirección del postgrado.

En la Fase 5, se elaboró el plan como un adicional para actuar de inmediato en las mejoras de la gerencia.

En la Fase 6, se determinó el grado de culminación de los objetivos, a través de la valoración de la de las variables operacionalizadas.

En la última Fase 7, se presentaron las lecciones aprendidas durante el desarrollo del TEG, para recomendaciones a los próximos trabajos a desarrollar en la Especialización de Gerencia de Proyectos.

3.6. Variables de Estudio

Para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, se definieron las variables por cada uno de ellos.

3.6.1. Identificación, definición y operacionalización de los objetivos

A continuación, se presentarán en la tabla N° 6, la operacionalización de los objetivos, los cuáles, según Ramírez (2006) es una manera de focalizar los

aspectos de la realidad que vamos a investigar y se evita desviar nuestra indagación a la búsqueda de información no relevante.

EVENTO	SINERGIAS	INDICIOS	INDICADORES	INTRUMENTOS
Diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento para potenciar la transferencia de aprendizaje en la Gerencia de Procura	1. Diagnosticar y describir la situación actual del manejo de la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura.	Eficiencia Tiempo	°Habilitadores para la gestión de documentación y transferencia del conocimiento.	*Entrevista *Análisis documental de mejores prácticas. *Juicio de expertos.
	2. Identificar los requisitos o elementos claves para la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura.	Calidad Eficiencia Tiempo	°Procesos definidos.	*Entrevista *Análisis documental de Gestión del Conocimiento
	3. Definir los procesos de la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura de una Empresa Venezolana.	Operatividad Calidad Eficiencia	°Procesos definidos. °Estructura del plan para el manejo de la documentación	* Investigación documental. *Entrevista. *Juicio de expertos.
	4. Diseñar un modelo de GC para la GP basado en las mejores prácticas.	Calidad Eficiencia Tiempo Operatividad	°Procesos definidos. °Estructura del plan para el manejo de la documentación	* Investigación documental. *Entrevista. *Juicio de expertos. *Matriz comparativa

Tabla N° 6. Operacionalización de los objetivos

3.7. Consideraciones Éticas y Legales

Para el diseño del modelo, se consideraron aspectos éticos como:

- El respeto a los estatutos de confidencialidad de la información suministrada por la Empresa Venezolana y la identidad de los entrevistados.
- El reconocimiento a las ideas, conceptos y cualquier otro tipo de información utilizada en el presente estudio, proveniente de otros autores.

3.7.1. Códigos de ética de la Empresa o Valores

A continuación se presentan los códigos de ética de la Empresa en estudio:

- **Reconocimiento y Respeto al Individuo:** Creemos en la búsqueda del desarrollo personal y profesional de nuestra gente. Valoramos y admiramos sus diversos talentos e iniciativas.
- **Mística, Pasión y Compromiso:** Que inspiran nuestro trabajo diario dondequiera que estemos.
- **Integridad:** Guía de nuestro comportamiento profesional y personal.
- **Espíritu Competitivo:** Que con nuestra orientación al logro contribuye al mejoramiento personal, de la empresa y a la satisfacción de nuestros clientes.
- **Disposición al Reto:** Enfrentamos el presente y el futuro buscando nuevas experiencias con actitud pro-activa y optimismo.
- **Excelencia:** Es para nosotros un empeño vital y cotidiano, un esfuerzo de mejoramiento continuo.
- **Trabajo en Equipo:** Pilar de nuestra manera de ser. Cooperando y apoyándonos tenemos los mejores logros tanto personales como profesionales.
- **Disposición al Cambio:** La vida personal y profesional exige una enorme flexibilidad y adaptabilidad a la dinámica de negocios en diferentes países y culturas.

CAPÍTULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo, se describe a la Empresa Venezolana donde se realizó el análisis y estudio a la Gerencia de Procura.

4.1. Antecedentes Generales de la Empresa Venezolana.

Nace como corporación en 1985, año cuando decide integrar bajo un mismo esquema organizativo de servicios algunas áreas adicionales a la ingeniería, como son construcción y montaje, operación y mantenimiento y los aspectos relacionados a la medición y supervisión del impacto de las obras en el medio ambiente.

No obstante, la trayectoria de esta empresa engloba las historias individuales de sus compañías filiales, las cuales se trazan en más de 50 años de experiencia en el campo de consultoría en áreas como ingeniería y construcción para los sectores petrolero, gas, petroquímico, industrial, infraestructura y eléctrico.

La realización de importantes obras en el ámbito petrolero, gasífero y petroquímico, han marcado una sólida línea de acción para ellos, desde que en 1992 la corporación ejecutara el primer proyecto IPC para Maraven, filial de PDVSA, con la ejecución del IPC de los almacenes de materiales y su mudanza en la Refinería de Cardón, adicionalmente entre 1994 y 1998 ejecutaron los proyectos para la Refinería de Amuay de Interconexión Eléctrica Privada y Rehabilitación de los muelles 1 y 3. La experiencia en el área se ha consolidado con la ejecución de una amplia diversidad de proyectos, entre los cuales se destacan: el diseño y la construcción de Facilidades Superficiales de Producción para SINCOR, en San

Diego de Cabrutica, al sur del estado Anzoátegui, Venezuela, ejecutado entre 1999 y 2003. Es relevante en la historia de la empresa la realización, entre 2004 y 2005, del proyecto de Rehabilitación de las Plantas Urea y Amoniaco, en El Tablazo, estado Zulia, Venezuela, concretado en un tiempo récord de ejecución de apenas nueve meses.

Con el proyecto de "Jose" 250 contratado por PDVSA Gas, referido al suministro de personal profesional de diferentes disciplinas de ingeniería para ser integrados a grupos de trabajo o para un proyecto o actividad específica relacionada directamente con instalaciones de gas, durante 2005-2006, la Empresa Venezolana en estudio, inicia una nueva etapa de expansión y consolidación.

4.2. Servicios

Esta Empresa, es una organización de servicios de clase mundial que ha participado en la exitosa ejecución de centenares de proyectos de inversión en las áreas de ingeniería y construcción, de operación y mantenimiento y de gestión ambiental, para las más grandes compañías petroleras e industriales del mundo.

Los campos de acción de ellos están organizados para cumplir con los más exigentes requerimientos de sus clientes en renglones como: Producción y Refinación de Petróleo, Producción de Gas, Procesos Petroquímicos.

Se han especializado en el diseño y construcción de facilidades de superficie para la producción de petróleo (incluye crudos pesados) y recuperación secundaria, así como para la compresión, tratamiento y procesamiento de gas. Reúnen, además, una larga experiencia en el área de transporte, almacenamiento y distribución de petróleo y gas, al tiempo que se ha destacado en países como Venezuela, México y Estados Unidos en la ejecución de proyectos IPC de servicios de Gerencia y de Ingeniería, en el área de refinación. Igualmente, la corporación se destaca en la

realización de proyectos de ingeniería, de construcción y de adecuación de plantas petroquímicas.

En el sector industrial, se concentra en el diseño, construcción y mantenimiento de plantas dedicadas a una importante diversidad de procesos relacionados con minería, metales, cemento, alimentos, bebidas, elaboración de productos farmacéuticos y de consumo masivo. En el área de infraestructura, se destaca en el diseño y construcción de edificios corporativos y de instalaciones, para compañías de telefonía celular. Desde sus inicios, la corporación trabaja de forma integral para empresas hidrológicas, en el abastecimiento, tratamiento y distribución de las aguas.

La Empresa Venezolana, ha consolidado una serie de experticias que le han permitido incursionar en proyectos de construcción de plantas de generación termoeléctrica en ciclo simple y combinado, a través del desarrollo de la ingeniería de detalle, construcción civil, montaje de equipo y, en asociación con empresas transnacionales, han logrado montajes complejos como las turbinas y salas de control.

4.3. Ubicación Geográfica

La Empresa Venezolana en estudio, tiene puntos de ubicación claves en la geografía mundial y nacional como se puede apreciar en la figura N° 11:

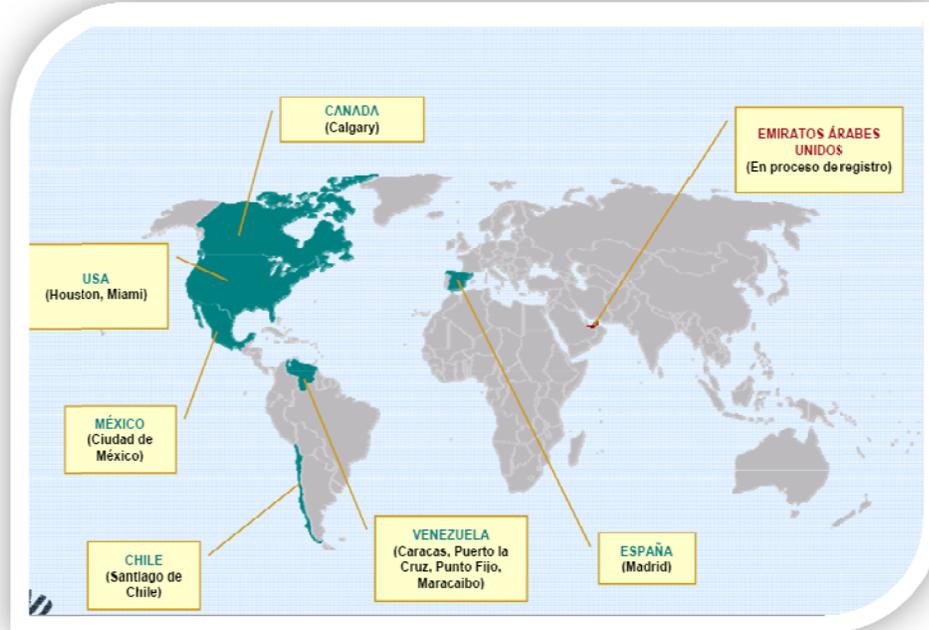


Figura N° 11. Presencia de la Empresa Venezolana en estudio. En el mundo

Fuente: Empresa en estudio (2010)

En Venezuela, la Empresa cuenta con oficinas a nivel nacional para poder llevar seguimiento inmediato de cada uno de los proyectos que maneja en las distintas regiones del país, garantizar el flujo de información entre las oficinas, las cuales se encuentran enlazadas por una red informática de alta tecnología. La oficina principal de la empresa, lugar donde se realizaron los estudios, se encuentra ubicada en la ciudad de Caracas-Venezuela.

4.4. Misión

Prestar servicios de excelencia en ingeniería y ejecución integral de proyectos, que excedan las expectativas de sus clientes y maximicen el bienestar de sus trabajadores y accionistas dentro de un entorno ético y moral orientado al servicio del individuo, la sociedad y la conservación del ambiente.

4.5. Visión

Ser proveedor de clase mundial de servicios integrales de ingeniería, construcción, fabricación, operación y mantenimiento, reconocidos en los mercados que sirven por los excelentes niveles de cumplimiento, confiabilidad, calidad, compromiso y alineación de capacidades con los requerimientos de sus clientes.

4.6. Política de Calidad

Satisfacer los requerimientos y expectativas de sus clientes, mediante servicios de Ingeniería y Construcción adecuados, confiables y oportunos, basados en:

- ❖ Procesos Normalizados
- ❖ Un sistema de Mejoramiento Continuo
- ❖ Compromiso de su personal con la calidad

La Empresa Venezolana en estudio, cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y en los principios de la Gestión de la Calidad descritos en la norma ISO 9000:2005. De las áreas de la organización, Ingeniería y Construcción posee, desde 1999, la Certificación ISO 9001 otorgada por FONDONORMA e IQNet en la línea de "Servicios de ingeniería conceptual, básica y detalle, procura y construcción".

Originalmente, la certificación fue otorgada para los servicios de ingeniería y posteriormente, en los años 2004 y 2006, se extendió a los servicios de procura y construcción.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), está sustentado en el enfoque a procesos para ejecutar proyectos de ingeniería y construcción, orientación a la

mejora continua y la satisfacción de los requisitos de nuestros clientes. El Sistema de Gestión de la Calidad se complementa con las mejores prácticas para la ejecución de proyectos, así como la aplicación de normas y estándares nacionales e internacionales para el desarrollo de sus productos, esto lo convierte en una plataforma y herramienta de trabajo que soporta la operación y la prestación de los servicios de todas las empresas que componen la corporación.

4.7. Certificado de Calidad de la Empresa Venezolana

La Empresa IPC, lleva 5 años consecutivos recibiendo la renovación del certificado del Sistema de Gestión de la Calidad de Ingeniería y Construcción, como el que se muestra en la figura 12, por establecer y mantener un sistema de calidad en conformidad con los requerimientos de la Organización Internacional de Normalización, según la norma ISO 9001:2008.



Figura N° 12. Certificado de Calidad de la Empresa.
Fuente: Empresa Venezolana en estudio (2010)

4.8. Estructura Organizativa de la Empresa

Las relaciones mutuas de todo el personal que dirige, realiza y verifica cualquier trabajo que incide en la calidad, está expresada en la Estructura Organizacional, la cual se encuentra dividida en ocho (8) Vicepresidencias y subdivididas en Gerencias.

El organigrama completo de la Empresa Venezolana en estudio, se presenta a continuación en la Figura N°13, en donde se puede apreciar la Gerencia de Procura en un círculo rojo, por ser esta la Unidad donde se desarrollo el estudio para el TEG.

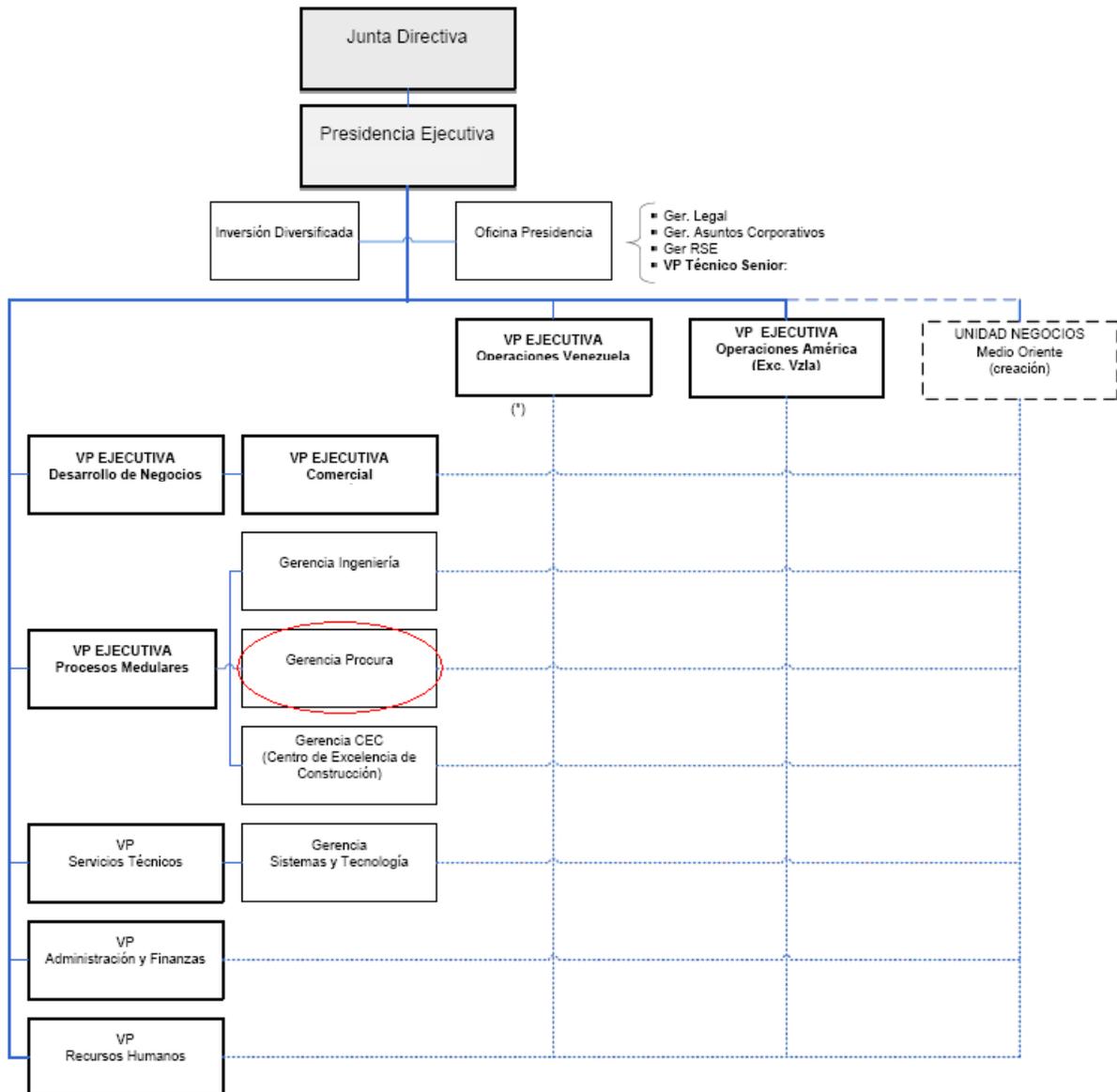


Figura N° 13. Estructura Organizativa de la Empresa
Fuente: Empresa en estudio (2010)

A continuación, se explican en forma detallada las responsabilidades y el sistema de ejecución de las Gerencias de Ingeniería, Procura y Construcción de la Empresas Venezolana, involucradas en el proceso de control de los materiales.

4.8.1. Gerencia de Ingeniería

Es la encargada de supervisar y controlar las actividades involucradas en la ejecución del proyecto, garantizando el buen desenvolvimiento del mismo. Su proceso de trabajo, se encuentra esquematizado en la figura N°14.

Al mismo tiempo, es responsable de planificar y promover el establecimiento de la infraestructura y los recursos humanos necesarios para la ejecución del proyecto.

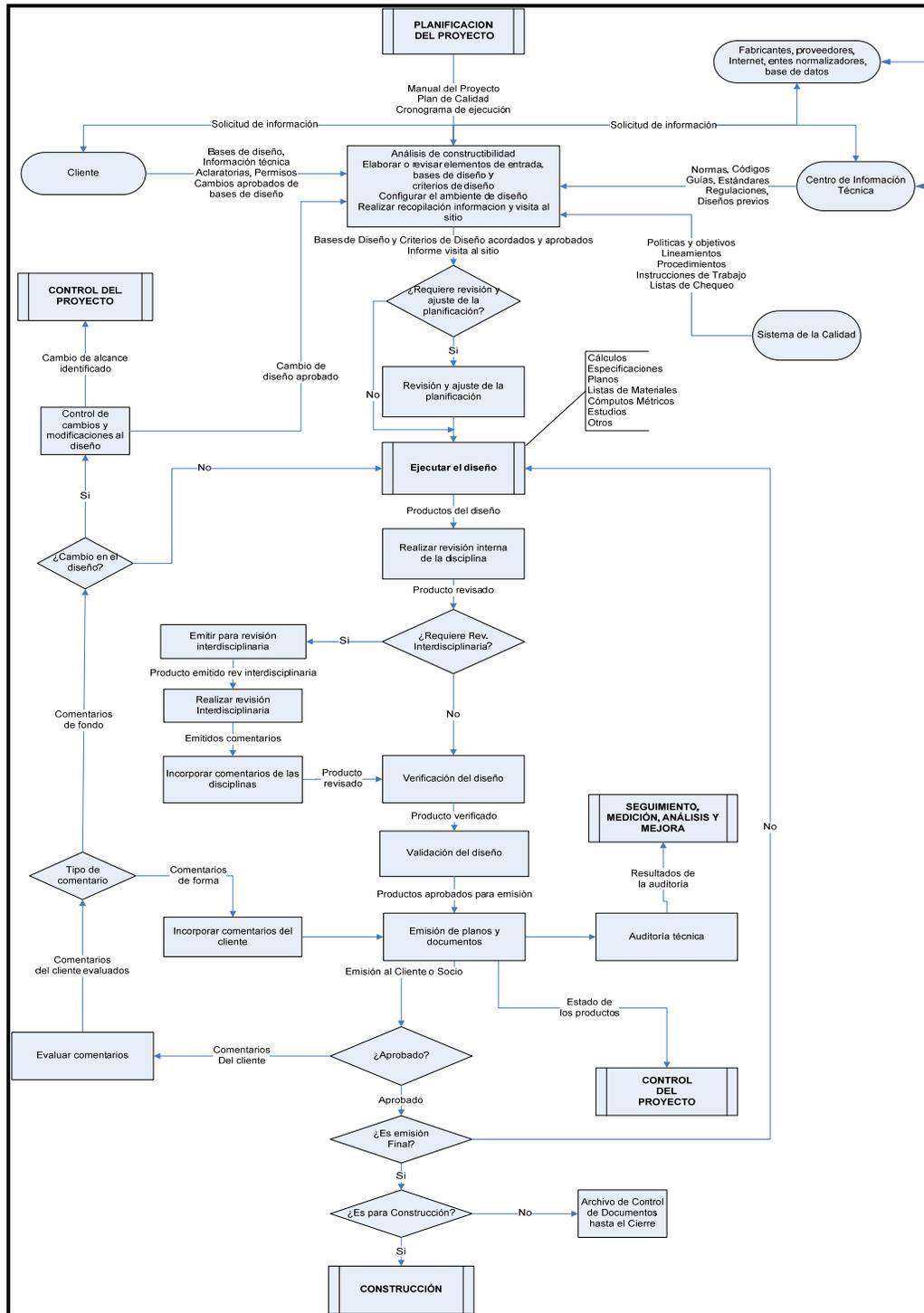


Figura N° 14. Ejecución de Ingeniería
Fuente: Empresa Venezolana en estudio (2010)

4.8.2. Gerencia de Procura

Tiene la responsabilidad de cumplir las metas de tiempo, costo y calidad de la Procura de la Empresa Venezolana y sus proyectos, debido a que es la encargada de planificar y ejecutar las compras, adquirir los materiales y equipos atendiendo a las prioridades de la ejecución del proyecto, con los mejores tiempos de entrega y al mejor costo de los mismos.

Además de eso, debe realizar el seguimiento a las órdenes de compra, órdenes de servicio y autorizar el despacho de materiales y equipos.

A continuación, se muestra en la figura N° 15, como se realiza el proceso de procura:

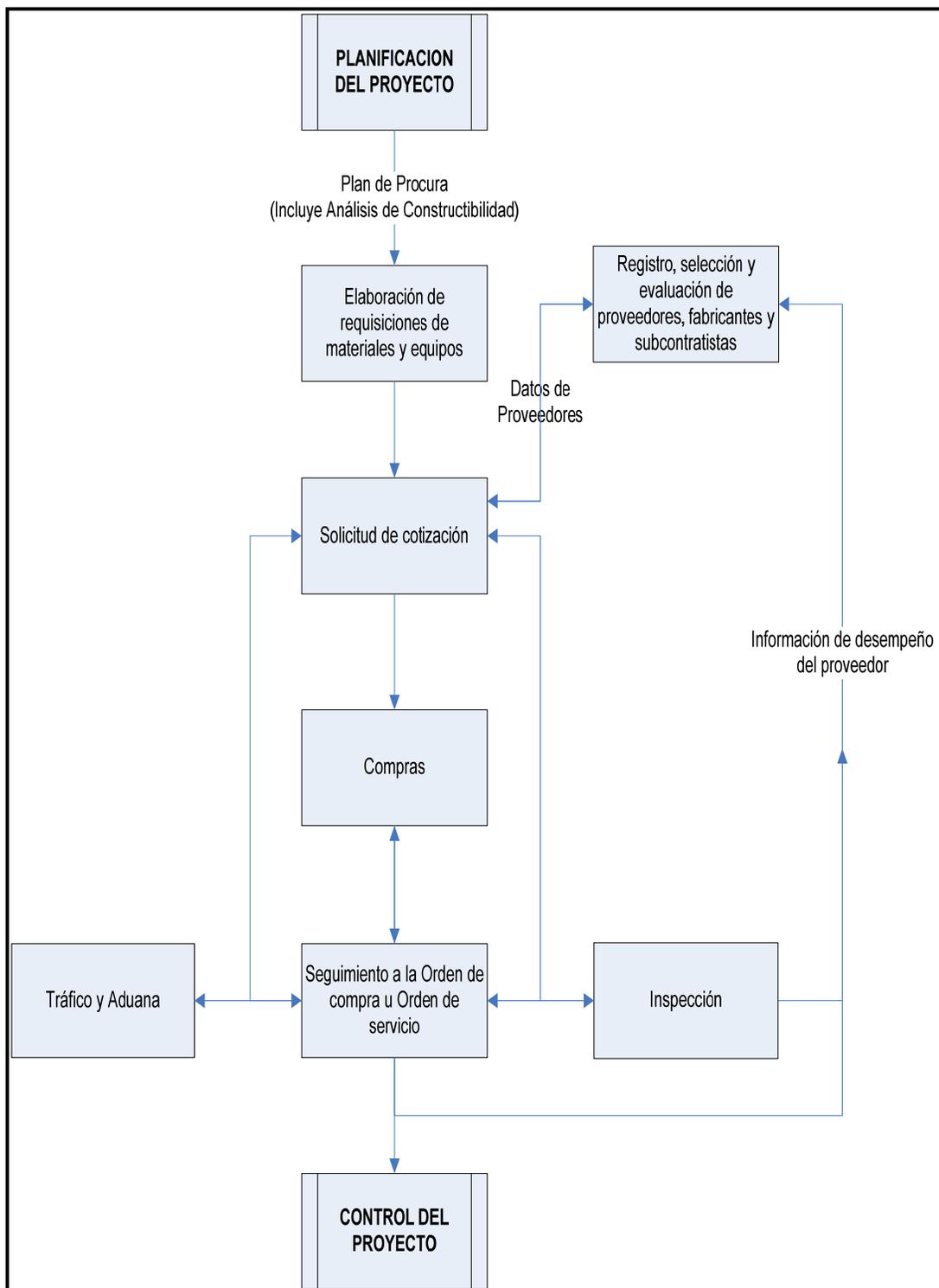


Figura N° 15. Ejecución de Procura
Fuente: Empresa en estudio (2010)

4.8.3. Gerencia de Construcción

Es el garante de planificar y controlar la ejecución de las obras, conforme a los parámetros convenidos en cuanto a tiempo y presupuesto. Asimismo, debe supervisar las actividades de procura en sitio, así como la administración de los materiales y del suministro de los mismos.

Asesora a los responsables de sitio en su inter-fase con las autoridades municipales, sindicatos y propietarios, también, revisa y conforma los presupuestos y valuaciones de los subcontratistas, entre otras actividades.

Su proceso de ejecución dentro de un proyecto IPC, se puede apreciar en la figura N° 16.

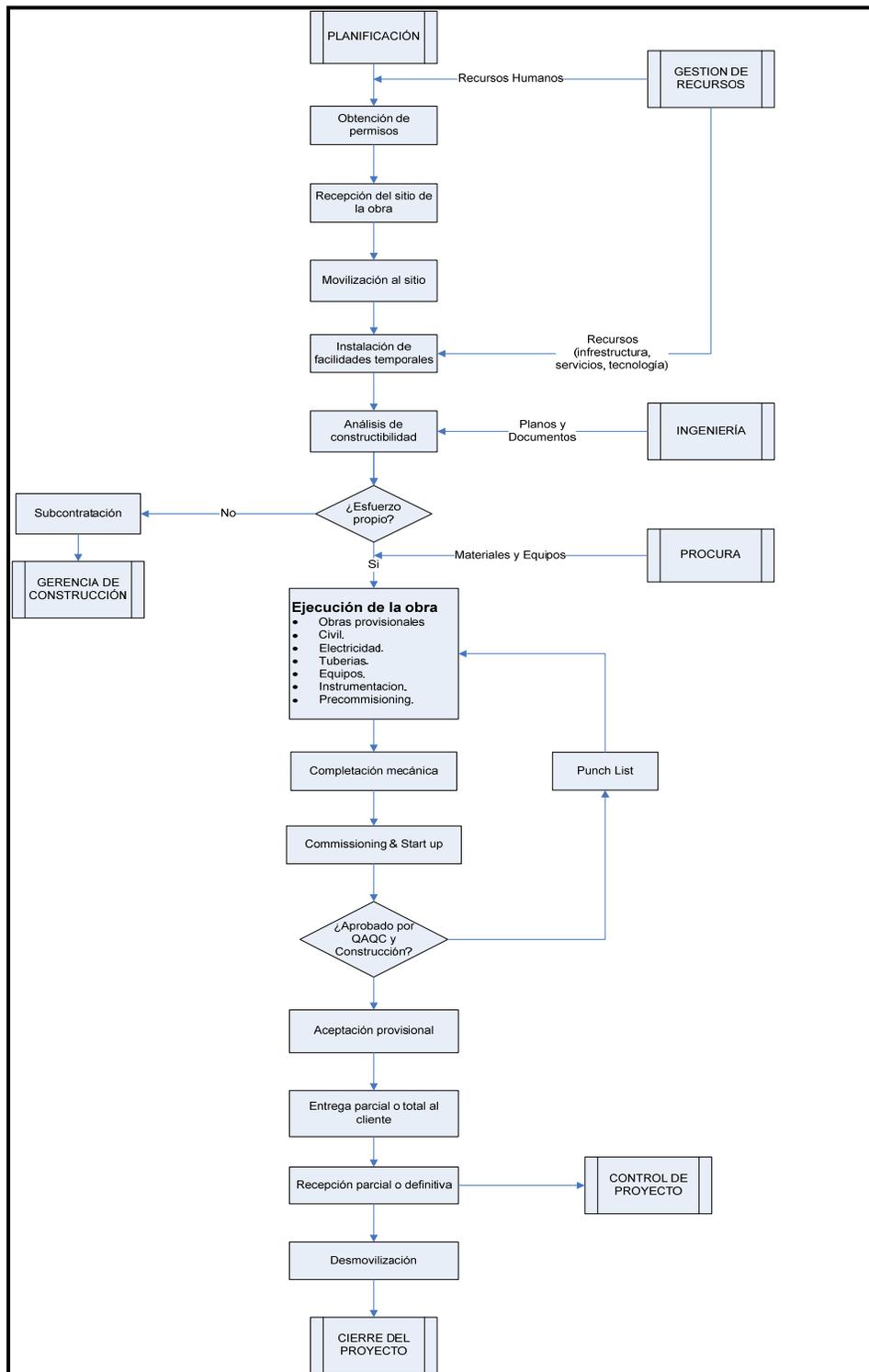


Figura N° 16. Ejecución de Construcción.
Fuente: Empresa Venezolana en estudio (2010)

CAPÍTULO V

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En este capítulo, se describió la situación actual del proceso de Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura de una Empresa Venezolana; además, se evaluaron los elementos claves y oportunidad de mejora para el desarrollo de un modelo de Gestión del Conocimiento la cual cuenta en la actualidad con una plataforma tecnológica para la Comunidad del Conocimiento.

La investigación realizada tanto documental como descriptiva, se basó en la revisión de las tendencias actuales de la Gerencia del Conocimiento y el desarrollo de las entrevistas realizadas al personal de la Gerencia de Procura. Además, se exploró a través de visita de campo y entrevistas al equipo que desarrolló el Gestor de Conocimiento en la Empresa Venezolana.

Así mismo, en este capítulo se presenta un resumen de los hallazgos sobre los elementos claves para el modelo y las oportunidades de mejoras para que el modelo de Gestión del Conocimiento que existe en la empresa actualmente, sea tomado como una herramienta de trabajo para la transferencia de conocimiento durante la ejecución de los proyectos.

Se describen los beneficios esperados para la Gerencia de Procura, luego de la implementación de la propuesta con un plan de mejora al modelo actual existente en la Empresa Venezolana.

5.1. Diagnóstico de la Situación Actual en la Gerencia de Procura

Desde que inició el Gestor del Conocimiento en el 2008 hasta la actualidad, según las estadísticas, existen aproximadamente 44.751 búsquedas y 19.994 resultados efectivos.

Una vez entrevistado al líder de la implantación del Gestor de Conocimiento en la Empresa Venezolana en estudio, se detecta que su inquietud inicial fue ¿cómo se transfiere conocimiento?, ¿cómo se mejora el “know how” de la empresa?...estas interrogantes dan inicio al surgimiento de la herramienta, la cual se plantea con las investigaciones de los distintos modelos que innovan la transferencia de comunicación.

Este equipo de trabajo, el creador del Gestor del Conocimiento, consideró que las metas planteadas para el desarrollo de la herramienta se superaron, sin embargo, las gerencias que más se interesaron en la innovación y usó este recurso, han sido Administración e Ingeniería; otras gerencias como la Gerencia de Procura, aún no consideran necesario el uso de esta herramienta, según las entrevistas realizadas se deduce que es un problema cultural.

Es importante dar a conocer las ventajas de la herramienta ya que desde el 2008, comenzó a incursionar en la empresa, sin embargo, fueron pocos los que se unieron a este reto y rompieron el paradigma. Se puede destacar, que es una satisfacción el hecho de que aún siguen avanzando en la mejorara de la herramienta, ya que los próximos pasos son lograr pasar de un conocimiento individual al colectivo y de un conocimiento explícito a uno tácito y viceversa.

Esta herramienta, aún requiriere ser incluida en el día a día de los proyectos y no simplemente ser una biblioteca para cargar y descargar información. La idea es transferir conocimiento y desarrollar nuevos expertos a través de los líderes.

Los procesos de creación, transferencia y aplicación de conocimiento en la Gerencia de Procura de la Empresa Venezolana en estudio, a través de las entrevistas y estudio documental de la estructura definida y procedimientos claros para la ejecución de proyectos IPC, posee una deficiencia en el uso del modelo de Gestión de Conocimiento existente en la empresa.

Una evaluación de la situación actual de la Gerencia de Procura, demostró cuáles son los elementos claves para la Gestión del Conocimiento según el modelo denominado Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) de Andersen Consulting y APQC (1999), cuyo modelo es de diagnóstico y evaluación construido sobre la base de Administración del Conocimiento Organizacional, desarrollado conjuntamente por Andersen y APQC. Este modelo propone cuatro (4) facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición), al manejar correctamente bien estos cuatro elementos, favorece el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

A continuación se presenta un resumen porcentual y descriptivo, como se encuentran cada uno de estos elementos para analizar las brechas que se deben cerrar y así crear un plan de mejora al modelo de Gestión del Conocimiento existente en esta empresa.

5.2. Elementos Habilitadores

Estos son los elementos claves o requisitos que debe tener la Gerencia de Procura, para así cumplir con la Gestión del Conocimiento.

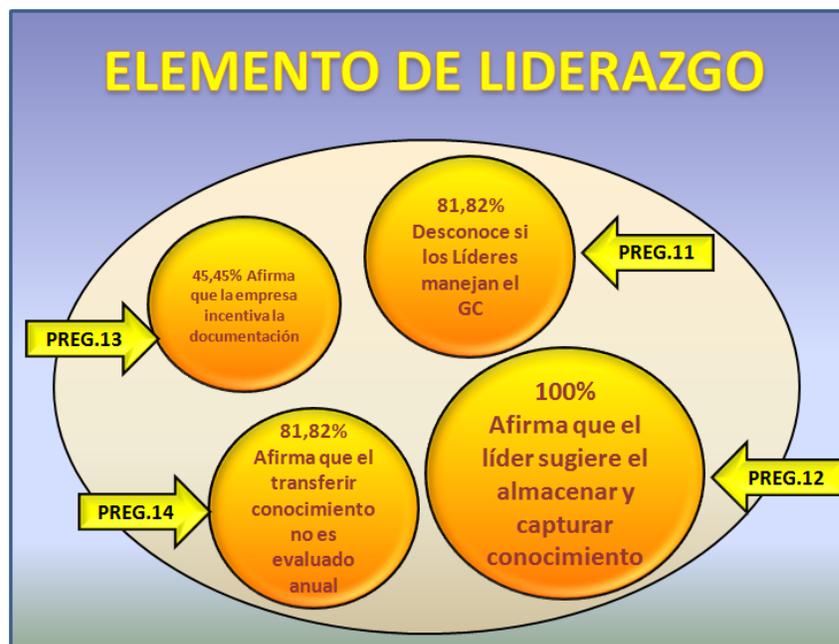
A continuación se presenta el análisis de lo habilitadores:

5.2.1. Liderazgo

El análisis relacionado a este elemento clave, es actualmente deficiente ya que es más que un requerimiento para guardar información para transferir y transformar conocimiento. Con estos resultados, se demuestra que no está claro si el líder de la Gerencia forma parte de la transferencia de conocimiento, para así tomarlo como ejemplo e incursionar en esta innovación.

No todo en este análisis es negativo, se presenta que para la Gerencia es importante guardar la información, sin embargo, este método debe formar siempre parte de nuestro trabajo.

A continuación, se presenta la gráfica N°2, Análisis Cualitativo del habilitador Liderazgo.



Gráfica N°2. Análisis cualitativo del habilitador Liderazgo

En el elemento liderazgo presente en la entrevista, se obtuvo el 81,82% del Capital Intelectual desconoce si su líder comparte conocimiento a través del Gestor, simplemente se encarga de informar que se debe guardar información y adoptar esta herramienta dentro del proceso de la Gestión del Conocimiento. Además, no se incentiva la transferencia del conocimiento y la empresa no reconoce anualmente el uso y transformación del mismo. Sin embargo, con el análisis de las entrevistas se logra reconocer que para la empresa y/o la Gerencia de Procura, es muy importante documentar y transferir conocimiento aunque no se lleve a cabo por el Gestor de Conocimiento.

5.2.2. Cultural

Referente al elemento clave de la Cultura Organizacional, en el ámbito actual de los procedimientos de la Gerencia de Procura en estudio, se determina que existe un rechazo al cambio y a la innovación; ya que lo consideran una traba para la ejecución de los proyectos, en vez de una ayuda para el crecimiento personal de cada individuo y eficiencia en la ejecución de los procesos. Este elemento obtuvo según en lo indicado en la tabla N° 7: el 90% conocen las herramientas de apoyo de la Gestión del Conocimiento; el 50% sólo busca esporádicamente información, sin ningún tipo de interacción extra a la información encontrada; y el 78% de las respuestas dadas al elemento usar y/o compartir la Gestión del Conocimiento, demuestran que nunca han utilizado el Gestor.

A continuación se presenta la tabla resumen N°7, con los datos obtenidos y una breve conclusión, a cada elemento clave evaluado para el habilitador cultural:

ELEMENTO CULTURAL												
Pregunta / Elemento Clave	BREVE CONCLUSIÓN	PREGUNTAS DE ENTREVISTA										
Nº 2 / Almacenar	El 90% del personal entrevistado, asegura conocer la herramienta Gestor del Conocimiento. Lo cual indica, que existe información al respecto, pero no lo suficiente para usarlo.	<p>HERRAMIENTA PARA ALMACENAR (Preg.#3)</p> <table border="1"> <caption>HERRAMIENTA PARA ALMACENAR (Preg.#3)</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si se conoce</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>No se conoce</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si se conoce	90%	No se conoce	10%				
Respuesta	Porcentaje											
Si se conoce	90%											
No se conoce	10%											
Nº 3 / Usar	Tan solo el 50% de los entrevistados, investigan y revisan la documentación cargada en el gestor, pero sin agregarle un valor importante a las publicaciones. Y el 5% discute de algún tema en especial.	<p>MOTIVO DE USO DEL GESTOR (Preg.#6)</p> <table border="1"> <caption>MOTIVO DE USO DEL GESTOR (Preg.#6)</caption> <thead> <tr> <th>Motivo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Discutir tema</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Cargar documento</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Investigar</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Descargar documento</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>	Motivo	Porcentaje	Discutir tema	5%	Cargar documento	15%	Investigar	50%	Descargar documento	30%
Motivo	Porcentaje											
Discutir tema	5%											
Cargar documento	15%											
Investigar	50%											
Descargar documento	30%											
Nº 4 / Adaptar	El 78% de las respuestas obtenidas, demuestran que nunca utilizan la herramienta, por lo tanto, no le ven la utilidad de la misma. Esta pregunta afirma la pregunta 3 y confirma el poco interés que se le ha dado a esta herramienta de la innovación.	<p>FRECUENCIA DE USO DE SOPHUS (Preg.#9)</p> <table border="1"> <caption>FRECUENCIA DE USO DE SOPHUS (Preg.#9)</caption> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>78%</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia	Porcentaje	Siempre	0%	Casi Siempre	0%	A veces	22%	Nunca	78%
Frecuencia	Porcentaje											
Siempre	0%											
Casi Siempre	0%											
A veces	22%											
Nunca	78%											

Tabla Nº7. Tabla resumen de los resultados del habilitador Cultural

5.2.3. Tecnología de la información

El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia, que encierra además, creencias, juicios, expectativas y hasta metodologías particulares, desarrolladas por cada individuo en su experiencia.

A continuación se presenta la plataforma tecnológica presente en la empresa, la cual se evaluó con la entrevista.

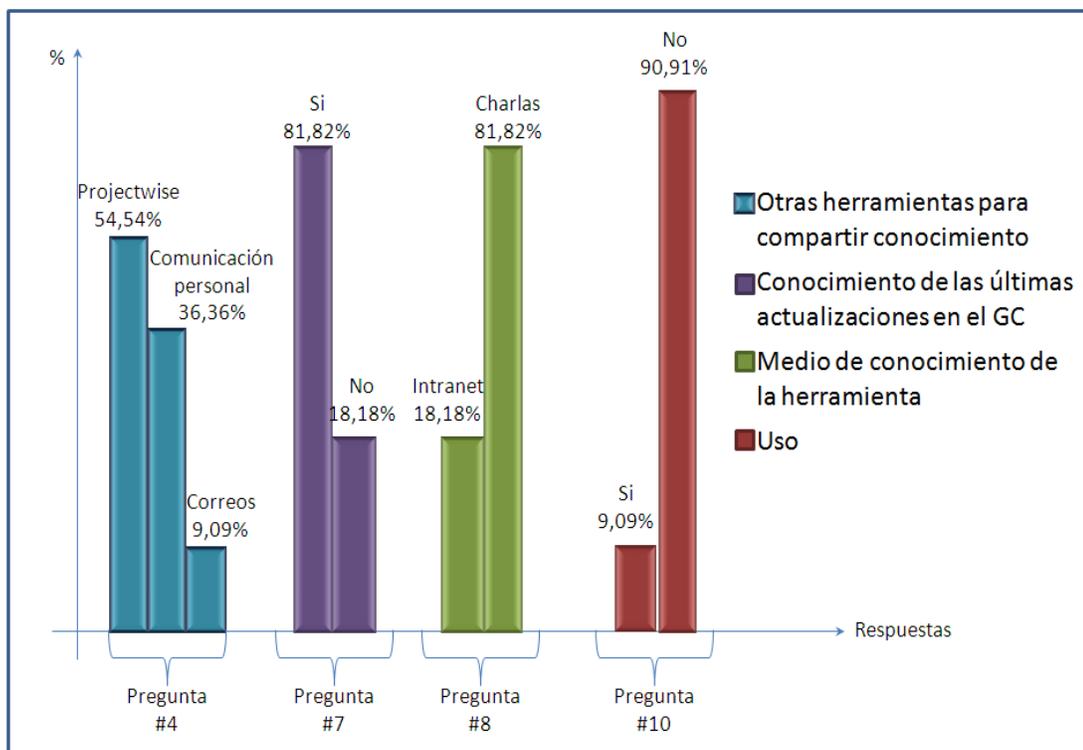
El Gestor del Conocimiento, es la herramienta de la comunidad del conocimiento implantada desde el 2007 y a la fecha se ha caracterizado como la biblioteca de la información y la transferencia de conocimiento entre los especialistas y los usuarios. Esta plataforma tecnológica, tiene como finalidad el impacto del 64,65% de la ponderación de las preguntas basadas en la tecnología de la información, se observa que el 97% no conoce la herramienta del Gestor del Conocimiento y que utilizan otras aplicaciones que son muy básicas en la actualidad.

Con el Gestor del Conocimiento, se logró soluciones mucho más efectivas y sustentables, rápida generación y aplicación de ideas y trabajos. Además, se obtuvo una biblioteca virtual, existen todos los procesos a disposición de las áreas, revistas técnicas, consulta de expertos y una comunidad que ayuda a transferir conocimiento y a interrelacionarse entre las áreas de la organización.

En la gráfica N° 3, se presenta el impacto de las respuestas relacionadas al habilitador de la tecnología de la información, debido a que el 99.9% del personal afirma que sus herramientas de transferir conocimiento no es el Gestor, es decir, que el uso de la plataforma tecnológica es muy baja. La mayoría del personal entrevistado, conoce las nuevas actualizaciones que se encuentran en el Gestor, sin embargo, el 90.91% no lo usa.

A pesar que la empresa cuenta con tecnología de información de la Gestión del Conocimiento, el personal entrevistado de la Gerencia de Procura, no la utiliza por la falta de información, desconocen de su existencia, pero sobre todo, no observan la ventaja que este elemento tiene.

A continuación, se presenta gráficamente la distribución porcentual de las respuestas relacionadas con la tecnología existente en la empresa y su conocimiento en general:



Gráfica N° 3. Diagnóstico del elemento Tecnología en la GP

Se concluye de forma general, lo siguiente:

- Existen otros sistemas en la Empresa considerados herramientas para nutrir de conocimiento los proyectos, sin embargo, no existe la cultura del uso adecuado en busca de estrategias de ventajas competitivas.

- Referente a las respuestas relacionadas con el conocimiento de nuevas herramientas que forma parte del Gestor de Conocimiento, se afirma que se conoce del mismo a partir de una charla. Ya que desde el 2007 existe la comunidad del conocimiento en la Empresa Venezolana y a la fecha, sólo existen tres (3) documentos de Procura y poca interacción con la herramienta.
- Falta de información e interés por parte de los líderes para dar a conocer las herramientas existentes en la Empresa y sus ventajas.
- La mayoría, por no decir, en su totalidad el personal de un proyecto de Procura, no utiliza la herramienta porque no le ve su aplicabilidad y las ventajas que el mismo les pueda traer para la innovación, transferencia, intercambio de conocimiento y aprendizaje en su trabajo.

5.2.4. Medición

Otro de los habilitadores que forman parte de la gestión efectiva del conocimiento, es la medición; este habilitador según la investigación documental que se realizó, indica que existen indicadores de gestión en la Gerencia de Procura, los cuales son:

- Índices de costos (IC)
- Índices de costos normalizados (ICN)
- Índices de horas-hombres utilizadas (IHH)
- Índices de avance (IA)
- Índices de colocación de requisiciones (ICR)
- Índices de recepción de requisiciones (IR)
- Índices de recepción oportuna de requisiciones (IRO)
- Índices de devoluciones (ID)

- Valor ganado (BCWP)
- Índices de eficiencia y/o productividad en el uso de los recursos (CPI)
- Índices del desempeño del programa (SPI)

A pesar de los indicadores presentes, no existen indicadores que midan el Capital Intelectual y la distribución de carga de trabajo por recurso para ayudar al desarrollo del conocimiento del Capital Humano.

En estos momentos, la Gerencia de Procura está considerando la realización de Indicadores de Gestión para así medir la ejecución de los procesos de procura y evaluar a su personal en base a los mismos, es decir, ser más objetiva la evaluación y así poder incentivar al equipo de trabajo.

5.2.5. Procesos de la Gestión del Conocimiento

El análisis que se obtuvo del habilitador de los procesos de la Gestión del Conocimiento, en la tabla N° 8, presenta los siguientes porcentajes: el 55% no captura la información a través del Gestor de Conocimiento; sin embargo, la conocen y saben que esta plataforma tecnológica es para esa tarea. Otro de los análisis que se obtuvo, fueron que todos afirman que adoptar el conocimiento de la herramienta es elemental para mantener y mejorar la calidad de sus trabajos. Y la última pregunta pero no menos importante, representó en un 64%, que no transfieren conocimiento, es decir, una frecuencia baja.

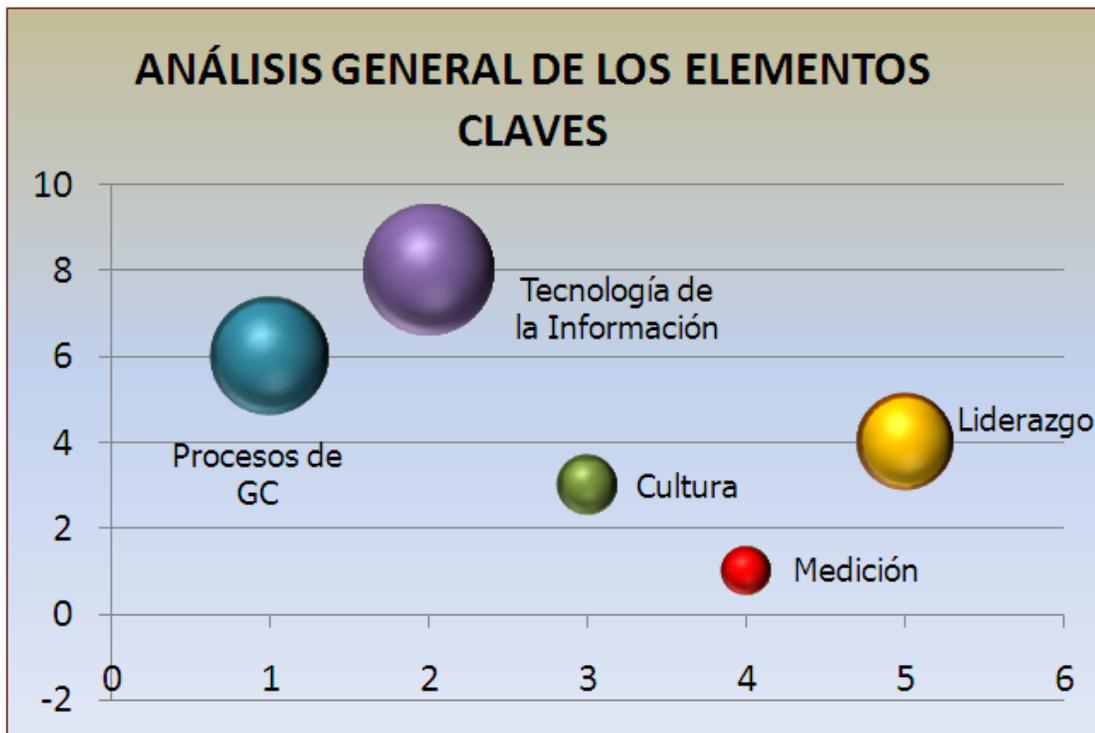
A continuación se presenta en la tabla N° 8, el resumen de los resultados obtenidos en el análisis de algunas de las etapas del proceso de la Gestión del Conocimiento:

ELEMENTO-PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO													
Pregunta	BREVE CONCLUSIÓN	ETAPAS DEL PROCESO DE LA GC	PREGUNTAS DE ENTREVISTA										
N° 5	Un poco más del 50% del personal entrevistado, asegura que la herramienta que actualmente posee la empresa para capturar conocimiento, es a través del Gestor del Conocimiento. Lo cual indica, que conocen, pero no lo suficiente para usarlo.	CAPTURAR CONOCIMIENTO	<p>¿CÓMO ALIMENTAN LOS PROYECTOS?(Preg.#3)</p> <table border="1"> <tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>Gestor del Conocimiento</td><td>55%</td></tr> <tr><td>Lecciones Aprendidas</td><td>36%</td></tr> <tr><td>Procedimiento</td><td>9%</td></tr> </table>	Categoría	Porcentaje	Gestor del Conocimiento	55%	Lecciones Aprendidas	36%	Procedimiento	9%		
Categoría	Porcentaje												
Gestor del Conocimiento	55%												
Lecciones Aprendidas	36%												
Procedimiento	9%												
N° 6	El 100% de las respuestas relacionadas a la adopción del conocimiento, afirma que el personal está conciente que el hecho de almacenar y adoptar el conocimiento, lo cual se relaciona con el elemento cultural, ayuda a su derrollo y calidad de trabajo que requieran sus actividades.	ADOPTAR CONOCIMIENTO	<p>CALIDAD DE TRABAJO (Preg.#2)</p> <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>Si</td><td>100%</td></tr> <tr><td>No</td><td>0%</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	100%	No	0%				
Respuesta	Porcentaje												
Si	100%												
No	0%												
N° 7	A pesar del conocer un poco de la herramienta y saber que ésto ayudará a la calidad del cierre de su trabajo, el uso se encuentra entre "nunca" y "a veces", es el uso de a misma.Lo cual se concluye, que no existe una interacción con el exterior para transferir y transformar conocimiento.	TRANSFERIR CONOCIMIENTO	<p>FRECUENCIA DEL USO DEL GESTOR (Preg.#5)</p> <table border="1"> <tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>Siempre</td><td>64%</td></tr> <tr><td>Casi Siempre</td><td>36%</td></tr> <tr><td>A veces</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Nunca</td><td>0%</td></tr> </table>	Categoría	Porcentaje	Siempre	64%	Casi Siempre	36%	A veces	0%	Nunca	0%
Categoría	Porcentaje												
Siempre	64%												
Casi Siempre	36%												
A veces	0%												
Nunca	0%												

Tabla N° 8. Resumen de resultados del habilitador Proceso en la Gerencia de Procura

5.2.6. Análisis General de los Elementos Claves

Después de haber evaluado por separado cada uno de los habilitadores o elementos claves, se presenta en la gráfica N°4, cuál de los cinco (5) elementos claves son los más afectados y sus posibles acciones a tomar:



Gráfica N°4. Análisis general de los elementos claves

Se observó, que los elementos que se encuentran más débiles son: liderazgo, cultura y medición. Sin embargo, los otros dos elementos (Procesos de la GC y tecnología de la Información), no se excluyen del plan que se propondrá para mitigar las fallas presentes y así poder diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento adaptado a las necesidades de la Gerencia de Procura.

Por lo tanto, las conclusiones generales son:

- A nivel de liderazgo, se deben involucrar los líderes con el fin de incentivar al personal a incursionar en las innovaciones de la Empresa, en busca de las ventajas competitivas.
- Se debe trabajar la parte cultural, para romper con el paradigma a los cambios y aceptarlos de manera positiva. Este elemento es clave, para poder ejecutar

con éxito la implantación del modelo, en caso de que la Empresa Venezolana en estudio lo requiera.

- Se deben crear indicadores que evalúen la gestión del Capital Intelectual y la carga de trabajo que se maneja por persona en cada proceso de procura, para así dar las herramientas básicas para el crecimiento del conocimiento.
- La plataforma tecnológica, está presente en la empresa, sin embargo, no se conoce realmente sus ventajas y el potencial de la herramienta que se tiene.
- Debemos lograr la transformación del conocimiento tácito al explícito y viceversa, ya que la información se está almacenando, sin embargo, aún no son capaces de transferir información según las mejores prácticas de la Gestión del Conocimiento.

Una vez descritos por elementos los resultados que se obtuvieron en la situación actual de la Gerencia de Procura ante la Gestión del Conocimiento, se muestra en la tabla descriptiva el conjunto de preguntas evaluadas y la percepción propia ante la situación que se iba a presentar.

5.3. Percepción de la Situación Actual

La tabla N° 9 de percepción que se muestra a continuación, presenta lo más crítico y demuestra que el elemento cultural percibido desde sus principios, es la clave de la mejora para que la Gestión del Conocimiento sea un éxito. A continuación se presenta la tabla N°9, el análisis inicial a la Gerencia de Procura:

TABLA COMPARATIVA DE PERCEPCIÓN PERSONAL Y LA FRECUENCIA DE RESPUESTA DE LOS ENTREVISTADOS				
N°	CUESTIONARIO	SI	NO	%
1	EL PERSONAL DE PROCURA SÓLO REvisa INFORMACIÓN EN EL GESTOR DEL CONOCIMIENTO	X		36.36% INVESTIGAR
2	LA GENTE SABE QUE EXISTE EL GESTOR DEL CONOCIMIENTO	X		90.9%
3	EL PERSONAL DE PROCURA SABE QUE CON LA HERRAMIENTA SOPHUS PUEDEN COMPARTIR CONOCIMIENTO		X	100%
4	EN PROCURA SE USA EL GESTOR DE CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA PARA TRANSFERIR Y TRANSFORMAR CONOCIMIENTO		X	63.6% GESTOR CONOCIMIENTO
5	EXISTE UN ELEMENTO CULTURAL DE COMPARTIR INFORMACIÓN EN LA GERENCIA DE PROCURA		X	100%
6	LA HERRAMIENTA SE CONOCE DESDE EL 2007		X	100%
7	SE HAN COLOCADO MAS DE SEIS (6) TEMAS EN SOPHUS DE PROCURA		X	100%
8	SE REALIZAN PREGUNTAS A LOS EXPERTOS DEL SPMAT A TRAVÉS DEL GESTOR DEL CONOCIMIENTO		X	100%
9	SE COMPARTE CONOCIMIENTO INTERNO DURANTE EL PROCESO DE PROCURA EN PROYECTOS	X		100%
10	TODAS LAS ÁREAS DE PROCURA CONOCEN EL GESTOR DEL CONOCIMIENTO		X	90.9%

Tabla N°9. Tabla Comparativa de Percepción Personal y frecuencia de respuestas

En la anterior tabla, se presenta la percepción inicial desarrollada a través de la observación, el estudio documental de los proyectos y la comunicación con el Capital Intelectual que labora en la Gerencia de Procura, específicamente, personal de un proyecto en ejecución. Se percibe fortalecer los habilitadores o elementos claves como: gente, TI y comunicación. Es decir, se inclina a buscar la interrelación entre los tres elementos antes mencionados.

Esta percepción Vs los hallazgos encontrados a través de la aplicación del instrumento, afianza el planteamiento del problema presente en el capítulo I del

TEG, en el cual se plantea que debido a muchos cambios e innovaciones en el mercado estratégico para el éxito de las empresas, no han considerado relevante el potencial basado en conocimiento para enfrentar día a día las transformaciones de su entorno, esto debido generalmente a la falta de organización y documentación de las mejores prácticas, el *know how* de los procesos, en este caso, de la Gerencia de Procura. La cultura de compartir conocimiento, limita el uso de los métodos asociados a la Gestión del Conocimiento, desaprovechando las ventajas potenciales al no apoyar directamente la organización la estrategia.

5.4. Análisis relacional de los elementos claves o habilitadores

A continuación se presenta en la figura N°17, los análisis cruzados de los habilitadores mencionados, para potenciar o apalancarse entre ellos y lograr un mejor hallazgo:

Figura N° 17. Análisis relacional entre los elementos claves o habilitadores

Con este análisis presentado en la figura N°17, se visualiza como la mejora de un habilitador potencia al siguiente y todos en conjunto apalancarán los procesos de la GC.

5.5. Beneficios generados por el Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gerencia de Procura

El modelo de GC aporta beneficios a la Empresa Venezolana en estudio, estos son:

- Lograr soluciones efectivas y sustentables para los proyectos.
- Rápida generación y aplicación de ideas y trabajos.
- Incentivar el aprendizaje continuo, disminuir los costos de los procesos administrativos.
- Mejorar las comunicaciones de forma más eficientes y oportunas.
- Reducir la pérdida de conocimiento a través de la rotación del personal, desarrollo del personal.
- Mitigar los riesgos acarreados por la falta de información y superar la resistencia interna al cambio.
- Maximiza las opciones de búsqueda de información calificada en diversos tipos de disciplinas.

5.6. Oportunidades de mejoras en el modelo de Gestión del Conocimiento para enmarcar a la Gerencia de Procura

Con la información actual obtenida, se logra simplificar las oportunidades de mejora en tres (3) áreas específicas para crear el plan y solucionar en parte la problemática descrita en el capítulo I de este TEG.

HALLAZGOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS EN LA GP PARA LA GC	
AREAS DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	HALLAZGOS ENCONTRADOS
GENTE	1.Falta de conocimiento de nuevas tendencias.
	2.Miedo a la transferencia de conocimiento.
	3.Desactualizados en la transformación del conocimiento.
	4.Lecciones aprendidas, transferirla y darlas a conocer.
PLATAFORMA TECNOLÓGICA	1.Enfocarlo mas en un intercambio de información y no sólo una biblioteca.
	2.No se percibe las ventajas del modelo.
	3.Enfocado a un grupo de usuarios.
	4.Evaluar la meta inicial y enfocar en transformar realmente el conocimiento tácito en explícito; y de explícito a implícito y viceversa.
CULTURA	1.Rechazo al cambio y a nuevos procesos.
	2.Charla de ventajas competitivas de la transferencia del "know how".
	3.Incentivar al empleado y que los líderes formen parte del cambio.
	4.Presentar empresas exitosas bajo este concepto innovador.

Tabla N°10. Hallazgos y oportunidades de mejoras de GC en la GP

Este resumen de hallazgos presentada en la tabla N° 10, dará inicio a la propuesta y elementos claves que formarán parte del desarrollo del desarrollo del capítulo VI.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA GERENCIA DE PROCURA

La propuesta que se presenta a continuación, sobre un modelo de Gestión de Conocimiento para la Gerencia de Procura, busca mejorar los elementos claves obtenidos durante la investigación presentado en el capítulo V y aprovechar al máximo la herramienta de Gestión de Conocimiento existente actualmente en la Empresa Venezolana en estudio.

Esta propuesta se fundamenta en los modelos de gestión de conocimientos desarrollados en el capítulo II, en la teoría del Proceso de Creación del Conocimiento diseñada por Nonaka-Takeuchi, (1995) y por el aprendizaje e información obtenida durante el desarrollo de la clase de la Electiva: Gerencia del Conocimiento por la Dra. Salas (2010).

Con este diseño propuesto, se busca lograr cinco (5) aspectos a través de la creación de valor según la documentación y aprendizaje obtenido por Salas (2010):

- Intercambiar experiencias y conocimientos.
- Liderar la identificación y generación de Mejores Prácticas y Lecciones Aprendidas.
- Ejecutar labores de inteligencia Tecnológica y sustentar Memoria Técnica.
- Apoyar el desarrollo y mantenimiento de las Competencias Críticas del Negocio.
- Fortalecer cultura organizacional.

6.1. Definir los requisitos del modelo para Gestionar el Conocimiento en la Gerencia de Procura

La definición de los requisitos del modelo, se fundamenta en reforzar los habilitadores que se detectaron débiles y descrito en el capítulo anterior y en fortalecer aquellos que resultaron no tan deficientes, sin embargo, están afectando negativamente el desenvolvimiento de transferir y transformar conocimiento a través de la herramienta existente y en la Gerencia en general.

Se describen los requisitos que formarán parte del modelo de Procura para gestionar efectivamente el conocimiento, en función a sus necesidades, a partir de los modelos estudiados y de las bases teóricas desarrolladas en el capítulo II del marco teórico.

Existen procesos y sub-procesos de la Gestión del Conocimiento que se deben reforzar a través de este modelo y los otros deben seguirse incentivando para no perder lo logrado hasta la fecha por la plataforma tecnológica presente en la Empresa Venezolana.

A continuación se presenta en la tabla resumen N° 11, los modelos analizados en el capítulo II y de lo obtenido en el capítulo V del análisis de las entrevistas; con esta información se presentaron los requisitos del modelo de Gestión de Conocimiento para la Gerencia de Procura y así poder cerrar las brechas encontradas y analizadas en el capítulo V, además desglosada en la tabla de hallazgos y oportunidades de mejoras expuestas en el capítulo antes mencionado.

Modelos teóricos de GC	Beneficios del modelo	Requisitos del modelo propuesto	¿Cómo se logra?
Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995)	"El conocimiento tácito es personal, difícil de formular y de comunicar. Cuando el conocimiento tácito se convierte en explícito se crea conocimiento organizacional".	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socialización (Sintonizar) 2. Externalización (Generar) 3. Combinación (Compartir) 4. Internalización (Utilizar) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transfiriendo experiencia a través del trabajo diario y observando. 2. Comunicarse a través del lenguaje común. 3. Almacenar e integrar a los procesos todo lo aprendido; transferir, difundir, publicar en el gestor conocimiento explícito. 4. Practicar a través de un instructivo o por la información explícita almacenada.
Modelo Andersen (1999)	Este modelo presenta "la debilidad de subordinar la gestión del conocimiento y se enfoca en dos perspectivas: responsabilidad personal y compromiso de crear".	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compartir y hacer explícito el conocimiento 2. Crear conocimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aceptar el cambio a través de charlas y conociendo las virtudes del sistema. 2. Sintetizar, capturar, analizar y valorar el conocimiento en la tecnología. 3. Desarrollar el conocimiento personal, compartiendo las lecciones aprendidas obtenidas durante la ejecución del proyecto.
Modelo de dirección estratégica por competencias, (Bueno, 1998).	Este modelo busca "cuantificar" el capital intelectual para tomarlo en cuenta como un haber de gran importancia y es un factor diferencial o variable discriminante de la competitividad de una organización con respecto a otra".	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Tecnología 3. Medición 4. Cultura 5. Procesos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concientizando a los líderes que deben participar directamente en la transferencia del conocimiento y el incentivo por la iniciativa propia. 2. Existe la plataforma, pero se debe dar inducción, charlas y reuniones para conocer las ventajas y los beneficios de la comunidad del conocimiento. 3. Midiendo el capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento. 4. Conocer los procesos para aprender a captar el conocimiento, codificarlo, transferirlo y aplicarlo. Convertir la información en Capital Intelectual es la meta establecida.
Modelo Holístico (Angulo y Negrón, 2008)	"El modelo toma en cuenta la integralidad del individuo en su fuero interior y en el contexto que lo rodea y al mismo tiempo tiene una condición cíclica porque la gestión del conocimiento es una actividad inagotable".	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operacionalización 2. Motivación 3. Comunicación e información 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación continua e intercambio de ideas entre el personal. 2. A través de la adaptación y concientización de los beneficios del modelo. 3. Difundir el conocimiento a través de la plataforma tecnológica que existe en la empresa.

Tabla N° 11. Tabla resumen de los modelos de GC analizados

6.2. Modelo para gestionar el conocimiento en la Gerencia de Procura

A continuación se presenta el modelo de gestión del conocimiento adaptado a las necesidades de la gerencia de procura obtenidas en el capítulo V de la situación actual de la Gerencia.

En el diseño, se destaca los cuatro (4) elementos claves demostrados anteriormente para las mejoras en la transferencia y documentación del conocimiento en la Gerencia en estudio. Según los cuatro modelos analizados y presentados en la tabla resumen N°11 del modelo propuesto, se presenta gráficamente como la gestión del conocimiento va a interactuar con los procesos de procura para lograr obtener cumplir con los hallazgos y oportunidades de mejoras de GC en la GP presentes en la tabla N°10 del capítulo V del TEG.

El modelo diseñado relacionará los procesos de la Gestión de Conocimiento con los Procesos de la Gerencia de Procura, sólo así, se podrá potenciar la transferencia de conocimiento en la Gerencia en estudio.

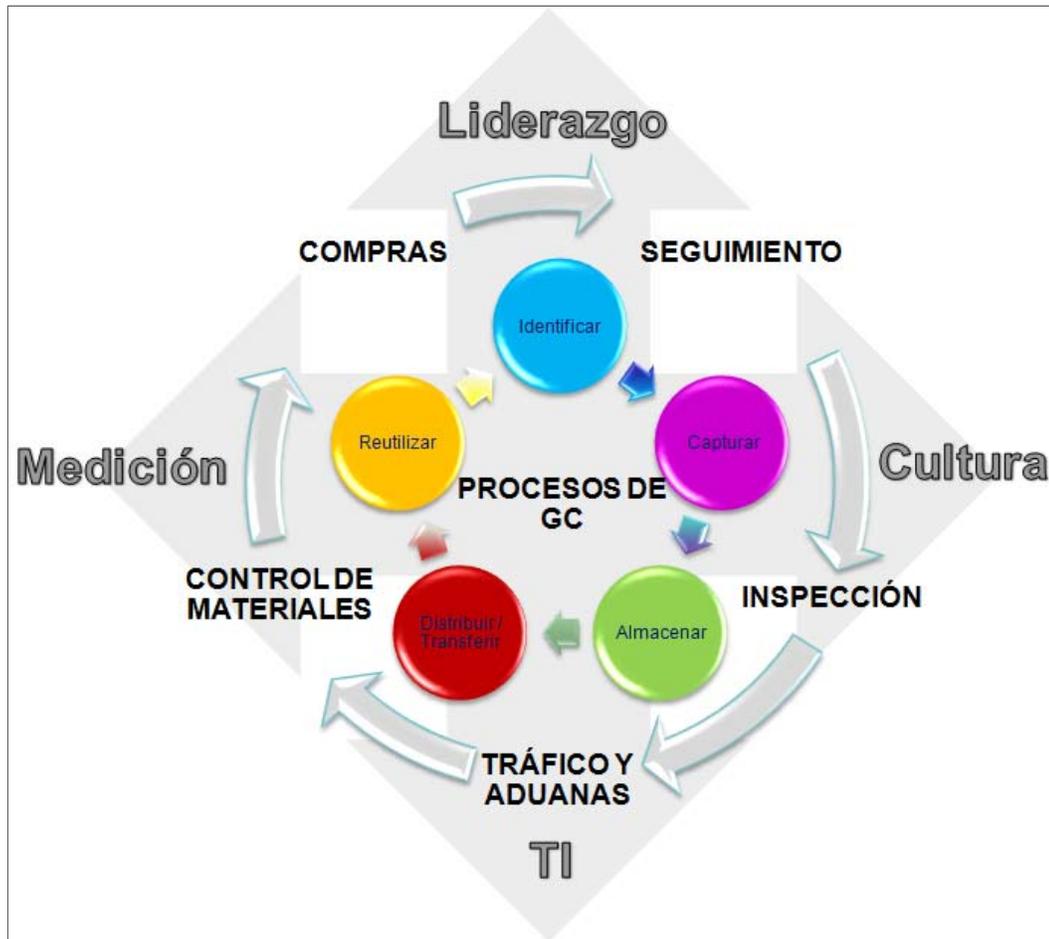


Figura N°18. Modelo propuesto de GC para la GP

En el modelo presentado en la figura N° 18, los procesos de la GC se solaparán con los procesos de la Gerencia de Procura y esto se enmarcará bajo los habilitadores analizados para potenciar la transferencia de conocimiento en la Gerencia de Procura. Con este modelo, se busca transformar el conocimiento tácito a explícito y que el personal de la Gerencia aprenda a usar los procesos de la Gestión del Conocimiento para documentar la información en la plataforma tecnológica que ya existe en la empresa, pero que aún no está internalizada en la Gerencia analizada.

Según el cuaderno de trabajo N°31, elaborado por el CIDEDEC titulado Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, informan que “el conocimiento, su capacidad

de crearlo y saberlo aprovechar, son la principal ventaja competitiva de las organizaciones, las regiones y las sociedades que buscan innovar con esta gestión". Por esta afirmación buscamos con este modelo cumplir con esas tres premisas y llevar a la Gerencia de Procura a otro nivel de conocimiento, tanto interno como externo.

Los procesos de la Gerencia de Procura deberán cumplir las etapas de la Gestión de Conocimiento para lograr la transferencia y documentación de la información manejada en la Gerencia de Procura. A continuación, se presenta la tabla N°12, los elementos que formarán parte de cada uno de las áreas de Procura para lograr la ejecución de la Gestión del Conocimiento.

INTERACCIÓN ENTRE LOS PROCESOS DE PROCURA Y LOS PROCESOS DE LA GC		
PROCESOS DE GP	PROCESOS DE LA GC	ACTIVIDADES
COMPRAS	IDENTIFICAR CAPTURAR ALMACENAR DISTRIBUIR, TRANSFERIR REUTILIZAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la información requerida por el cliente. 2. Capturar la información y hacerla parte del proceso de solicitud de requisiciones. 3. Documentar la OC/OS para comenzar con la ejecución de la orden. 4. Enviar la información al seguidor para el control de la OC/OS.
SEGUIMIENTO	IDENTIFICAR CAPTURAR ALMACENAR DISTRIBUIR, TRANSFERIR REUTILIZAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar en la OC/OS el tipo de proceso a llevar. 2. Documentar las minutas, correos, comunicaciones enviadas y recibidas al proveedor. 3. Mantener informado a la gerencia, el proveedor, cliente y demás áreas del proceso de Procura. 4. Transferir la información a inspección y logística, para la liberación de la OC/OS, para su acción. 5. Información que reutilizará para otros proyectos a través de las lecciones aprendidas.
TRÁFICO Y ADUANA	IDENTIFICAR CAPTURAR ALMACENAR DISTRIBUIR, TRANSFERIR REUTILIZAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la información suministrada por seguimiento. 2. Documentar y/o almacenar todos los documentos importantes de cada una de las órdenes: guías de transporte, facturas, autorizaciones de despacho, otros. 3. Informar al cliente del material que está llegando y confirmar en caso de que quiera realizar algún cambio de alcance. 4. Reutilizar la información a través de las lecciones aprendidas del proyecto ejecutado.
INSPECCIÓN	IDENTIFICAR CAPTURAR ALMACENAR DISTRIBUIR, TRANSFERIR REUTILIZAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las pruebas e inspecciones que se deben realizar por OC. 2. Capturar la información suministrada por seguimiento, para la preinspección, inspecciones mensuales si es necesario e inspección final para la entrega. 3. Almacenar los certificados, reportes de inspección, minutas, otros. 4. Distribuir y transferir la información de la aprobación de la OC para ser entregado, al seguidor. 5. Reutilizar la información a través de las lecciones aprendidas del proyecto ejecutado.
CONTROL DE MATERIALES	IDENTIFICAR CAPTURAR ALMACENAR DISTRIBUIR, TRANSFERIR REUTILIZAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los documentos de entrega del material y/o servicio. 2. Capturar la información con la entrega del material y evitar recibir un material errado. 3. Documentar las notas de entrega, certificados aprobados por el departamento de calidad, las notas de liberación, lista de materiales, otros. 4. Transferir la información y distribuir el material que llegó para su control y conocimiento de la ubicación del mismo. 5. Reutilizar la información a través de las lecciones aprendidas del proyecto ejecutado.

Tabla N° 12. Interacción entre los procesos de la GP y los procesos de la GC

Adicionalmente, además del modelo presentado es importante que durante la ejecución y desarrollo del mismo por cada una de las áreas de de la Gerencia de Procura, se lleven a cabo los Procesos de la Gestión del Conocimiento para un mejor desempeño dentro de la Gerencia en estudio, los cuáles son: adaptar, organizar, aplicar, crear, identificar y capturar conocimiento.

Para este diseño, será importante seguir los procesos señalados en la siguiente tabla N°13:

PROCESOS DE LA GERENCIA DE CONOCIMIENTO BÁSICOS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA	
PROCESOS	ACTIVIDADES
DOCUMENTAR	1. Ingresar al Gestor del Conocimiento para documentar los procesos más importantes de las áreas de Procura.
	2. Almacenar documentos relevantes para la ejecución de los proyectos como: lecciones aprendidas, mejores prácticas, manuales, instructivos, otros.
	3. Documentar presentaciones claves que reflejen: mejoras y avance en la Gerencia de Procura, actividades que se realizan, gestiones importantes ejecutadas durante los proyectos.
CREAR / ORGANIZAR	1. Codificar cada documento.
	2. Subdividir los documentos en las distintas áreas de la Gerencia de Procura: compras, seguimiento, inspección, tráfico y aduanas, control de materiales.
	3. Clasificarlos según el tipo de documento en el Gestor del Conocimiento: manuales, presentaciones, lecciones aprendidas, instructivos.
COMPARTIR	1. Compartir experiencias por medio de exposiciones, documentos y manuales.
	2. Transferir conocimiento a través de metáforas para documentarlas en el Gestor del Conocimiento.
	3. Reunirse o compartir conversaciones con otras gerencias a través del Gestor del Conocimiento en el Sophus.
	4. Crear modelos conceptuales a partir de los conocimientos presentes, para llevarlo a los procesos y convertirlo en conocimiento tácito.
	5. Fortalecer la cultura organizacional, a través de la capacitación continua del equipo de trabajo de las nuevas metodologías para crear nuevos expertos.

Tabla N° 13. Procesos de la GC elementales para el desarrollo de la propuesta

6.3. Diseño del Plan Estratégico de Ejecución del Proyecto

Una vez presentada la propuesta del modelo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Procura y exista una procura basada en el PMI, se recomienda el desarrollo de las siguientes áreas para el plan de implementación y ejecución de la propuesta:

6.3.1. Planificación del Alcance

A continuación se presenta en la figura N°19, una descripción general de la planificación del alcance para el desarrollo de la propuesta de modelo de la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura:



Figura N° 19. Proceso de la Planificación del Alcance

6.3.1.1. Objetivo del Proyecto para ejecutar

Implantar el modelo de Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura en una Empresa Venezolana.

El objetivo general, está formado por cuatro (4) fases, las cuales se identifican en la figura N°20 a continuación:

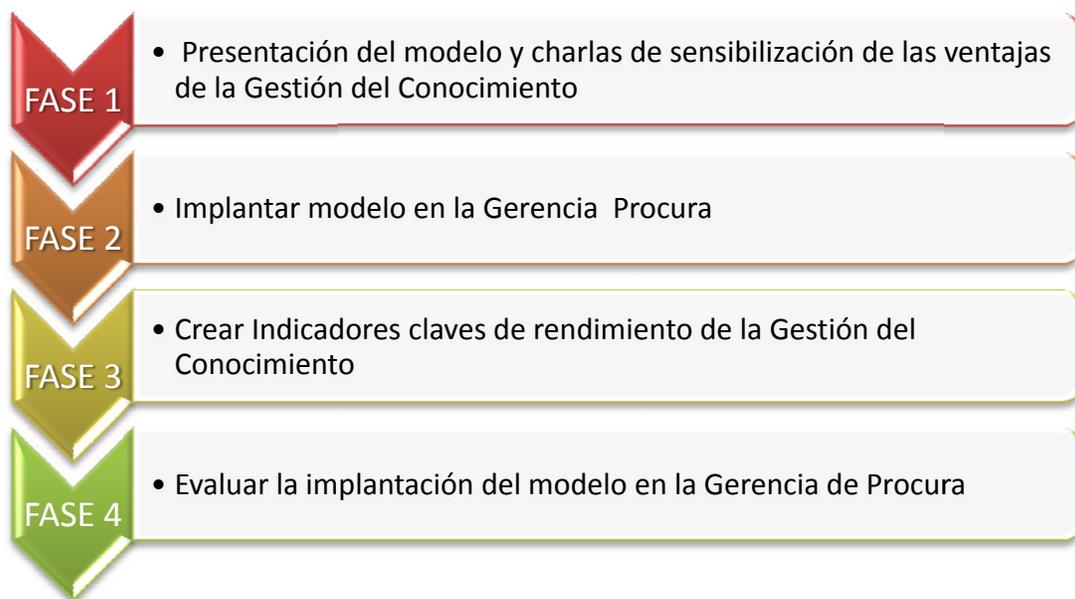


Figura N°20. Fases del objetivo general de la implantación del modelo.

En cada una de las fases, se presentan los procesos de la Gestión del Conocimiento los cuales se desglosan a continuación en la figura N°21:

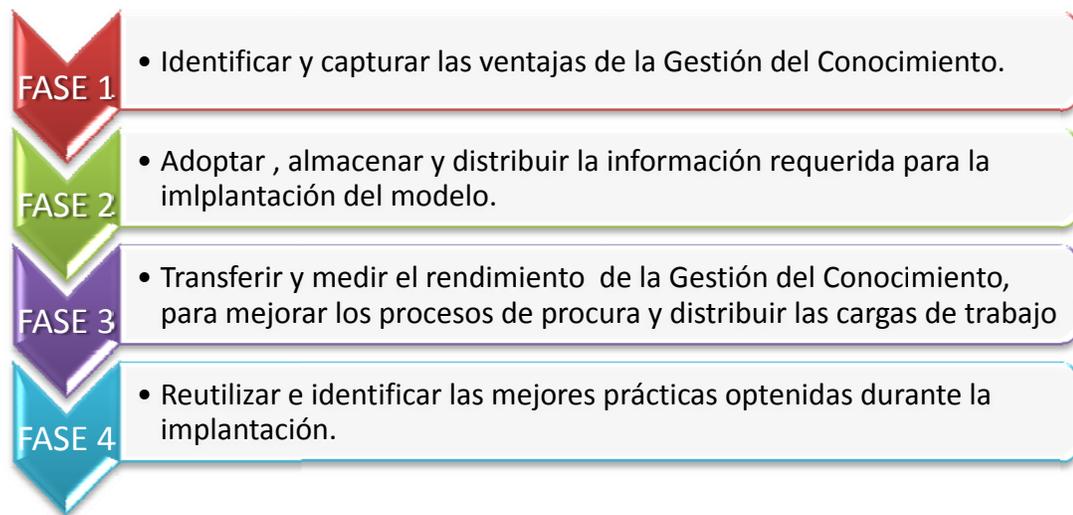


Figura N°21. Relación de los procesos de la GC en las fases del proyecto

6.3.1.2 Características de la propuesta del modelo.

A continuación, se describen las características de la propuesta del modelo de Gestión del Conocimiento para la gerencia de procura, las son:

- Lograr soluciones más efectivas y sustentables para la Gerencia de Procura, durante la ejecución de los proyectos.
- Rápida generación y aplicación de ideas y trabajos, a través de la transferencia del conocimiento.
- Incentivar el aprendizaje continuo y comunitario, disminuir los costos de los procesos administrativos y el tiempo de aprendizaje tácito a explícito y viceversa.
- Mejorar las comunicaciones eficientes y oportunas, para que la transferencia y transformación del conocimiento sea efectivo.

- Reducir la pérdida de conocimiento, a través de la rotación del personal y desarrollo del mismo.
- Mitigar los riesgos acarreados por la falta de información y superar la resistencia interna al cambio.
- Maximizar las opciones de búsqueda de información, carga/descarga en el Gestor del Conocimiento, calificada en las áreas de la GP.

6.3.1.3 Límites del Proyecto

Los límites del proyectos, los establece cada uno de los objetivos específicos o fases del proyecto para su ejecución.

6.3.1.4 Estructura desagregada de trabajo

A continuación se presenta en la figura N°22, la EDT del proyecto de implantación del modelo de la Gestión del Conocimiento:

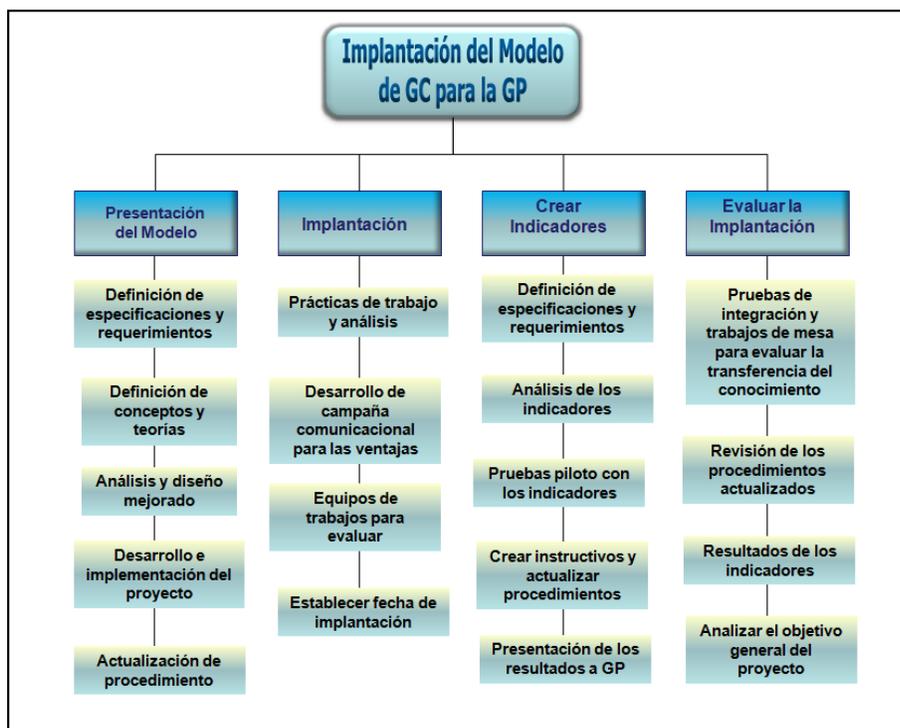


Figura N°22. Fases del objetivo general de la implantación del modelo.

6.3.2. Planificación del Tiempo

A continuación se presenta en la figura N°23, una descripción general de la planificación del tiempo para el desarrollo de la propuesta de modelo de la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura:

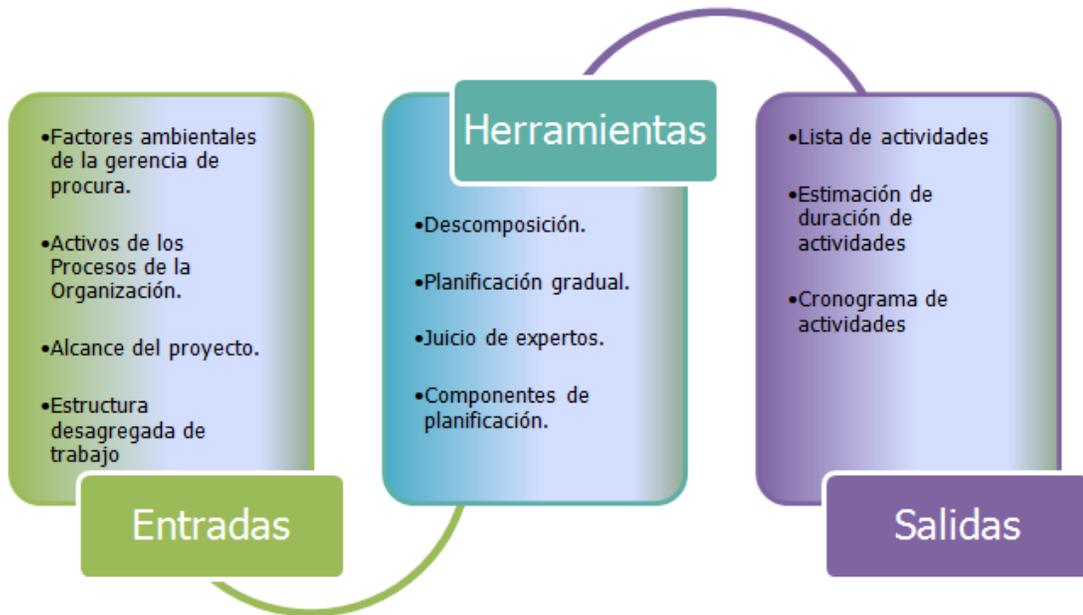


Figura N° 23. Proceso de la Planificación del Tiempo

El cronograma de actividades que se presenta a continuación, en la tabla N° 14, es el estimado del proyecto propuesto en el cual se presentan las fases del proyecto y las actividades requeridas para poder cumplir con el proyecto; se indica sus dependencias, la duración total del proyecto y el detalle de cada una de las actividades.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	MES	ene-11				feb-11				mar-11				abr-11				may-11				jun-11			
	SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	DURACIÓN																								
Proyecto: Implantación del modelo de GC para la GP	146 días																								
Fase 1. Presentación del modelo	26																								
Definición de Especificaciones y requerimientos	7																								
Definición de conceptos y teorías	7																								
Análisis y diseño mejorado	5																								
Desarrollo e implementación del proyecto	12																								
Actualización de procedimientos	7																								
Fase 2. Implantación	33																								
Prácticas de trabajo y análisis	14																								
Desarrollo de campaña comunicacional para las ventajas de la GC	26																								
Equipos de trabajo para evaluar la implantación	14																								
Establecer fecha de implantación	7																								
Fase 3. Crear Indicadores	45																								
Definición de Especificaciones y requerimientos	12																								
Análisis de los indicadores	7																								
Pruebas piloto con los indicadores	5																								
Crear instructivos y actualizar procedimientos	12																								
Presentación de los resultados a la GP	7																								
Fase 4. Evaluación de la implantación	40																								
Pruebas de integración y trabajos de mesa para evaluar la transferencia del conocimiento	14																								
Revisión de los procedimientos actualizados	5																								
Resultados de los indicadores	14																								
Analizar el objetivo general del proyecto	7																								

Tabla N°14. Cronograma del proyecto propuesto para la implantación de mejoras

6.3.3. Planificación de la Calidad

A continuación se presenta en la figura N°24, se presenta una descripción general de la planificación de la calidad para el desarrollo de la propuesta de modelo de la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura:



Figura N°24. Proceso de la Planificación de la Calidad

Para la ejecución de este proyecto, se emplean como normas de calidad, las que actualmente se presentan en la Empresa Venezolana en estudio, certificados en ISO 9001:2008 de Fondonorma e IQNet. Con Fondonorma, se centra un conjunto de normas y directrices internacionales para la Gerencia de Calidad, la cual desde 1997 han obtenido un reputación global; IQNet, cuenta con un sistema de calidad fundamentado no solo en la norma ISO, sino en el Project Management Institute (PMI).

Los fundamentos de las normas de calidad son herramientas que buscan impulsar a los trabajadores de la organización, para el mejoramiento continuo; además, proporcionan credibilidad y fortalece la imagen de la empresa. Fundamentado en la política de calidad, en especial mención la documentación, procedimientos, manuales; permitiendo así la comunicación del propósito y la coherencia de la acción.

Teniendo presente la Gestión de la Calidad, se logrará:

- La conformidad con lo requerido por el cliente.
- Proveer la formación apropiada.
- Evitar la repetitividad y obtener la trazabilidad.
- Proporcionar evidencias objetivas.
- Evaluar la eficacia y la adecuación continua del Sistema de Gestión del Conocimiento.

6.3.4. Planificación de Gestión de las Comunicaciones

A continuación se presenta en la figura N°25, una descripción general de la planificación de las comunicaciones para el desarrollo de la propuesta de modelo de la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura:



Figura N° 25. Proceso de la Planificación de las comunicaciones

6.3.5. Planificación de los Riesgos.

A continuación se presenta en la figura N°26, la descripción general de la planificación de los riesgos para el desarrollo de la propuesta de modelo de la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura:



Figura N° 26. Proceso de la Planificación de los Riesgos

Con este proyecto, se presentan varios riesgos asociados a la no ejecución del mismo:

- No ejecutar el plan a tiempo.
- El incumplimiento, del plan de comunicaciones.
- Cambio de alcance, por no documentar y limitar el proyecto desde el principio.
- No identificar a tiempo las alternativas y generar altos costos no planificados.

El hecho de no ejecutar el proyecto, ocasionaría los siguientes inconvenientes:

- La transferencia del conocimiento no se realizaría y el "know how" se irán con la persona.
- No se tomarían en cuenta las acciones correctivas para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Seguirían surgiendo retrasos y retrabajo por la falta de información.
- El mal uso o falta de utilización de la herramienta tecnológica, para la transferencia de conocimiento.
- Los líderes, no le darían la importancia que se requiere el hecho de transferir el "know how" y transformar el conocimiento tácito a explícito y viceversa.
- Mejorar las comunicaciones y transferencia de conocimiento, a través de la comunicación efectiva.
- Afectaría a la calidad de trabajo y ejecución de los proyectos y el trabajo en equipo.

El desarrollo de una plataforma técnica, fue realizada con anticipación a este modelo hace tres (3) años, donde por la necesidad de innovar y tener ventajas competitivas y compararnos con grandes empresas exitosas en el mundo, se buscó implantar una comunidad de conocimiento; pero sin generar cambios en la Gerencia de Procura. Por lo tanto, el riesgo de que no se utilice la herramienta y que el conocimiento se quede en las personas o que no sean capaces de

transferirlo y/o transformarlo, representa a una Gerencia que se resistió al cambio y que no está con los planes estratégicos de la Empresa Venezolana en estudio.

Otro de los aspectos importantes de la propuesta y plan del proyecto, es la implantación del modelo y dar a conocer a través de charlas, foros, documentación, las ventajas competitivas de la Gestión del Conocimiento para que el proyecto sea atractivo ante el equipo de Procura, y poderlo presentar al resto de la Empresa.

CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

Este capítulo, presenta el cumplimiento de los objetivos del TEG, descritos anteriormente en el capítulo I. Se evaluará tanto el cumplimiento del objetivo general como los objetivos específicos. Adicionalmente, se presentará nuevamente la tabla N° 6, Operacionalización de los objetivos, para recordar los objetivos planteados y ejecutados en su totalidad.

7.1. Evaluación del objetivo general

El objetivo general que se propuso y se desarrolló en este TEG, fue diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento para potenciar la transferencia de conocimiento en la Gerencia de Procura; dicho objetivo se cumplió en su totalidad siguiendo y desarrollando cada uno de los objetivos específicos.

7.2. Cumplimiento de los objetivos específicos

En este segmento, se describirá brevemente el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos. A continuación se presenta:

7.2.1. Diagnosticar y describir la situación actual del manejo de la GC en la GP.

Este objetivo se desarrollo a través de la herramienta y la metodología aplicada en el capítulo III, obteniendo la situación actual de la Gerencia de Procura en función de la Gestión del Conocimiento.

7.2.2. Identificar los requisitos o elementos claves para la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura.

A través del objetivo dos (2), con el análisis realizado se obtuvieron los requisitos claves a mejorar, los cuales destacaron: liderazgo, cultura organizacional, plataforma tecnológica, medición y procesos de la Gestión del Conocimiento. Con este análisis y tomando en cuenta las teorías desarrolladas en el capítulo II y de los antecedentes de la investigación, se utilizó esta información para la propuesta de modelo como los habilitadores del mismo.

7.2.3. Definir los procesos de la GC en la GP

Los procesos de la Gerencia de Procura, se definen en el capítulo IV con la propuesta del modelo y a través de las teorías descritas en el capítulo III.

7.2.4. Diseñar un modelo de GC basado en las mejores prácticas.

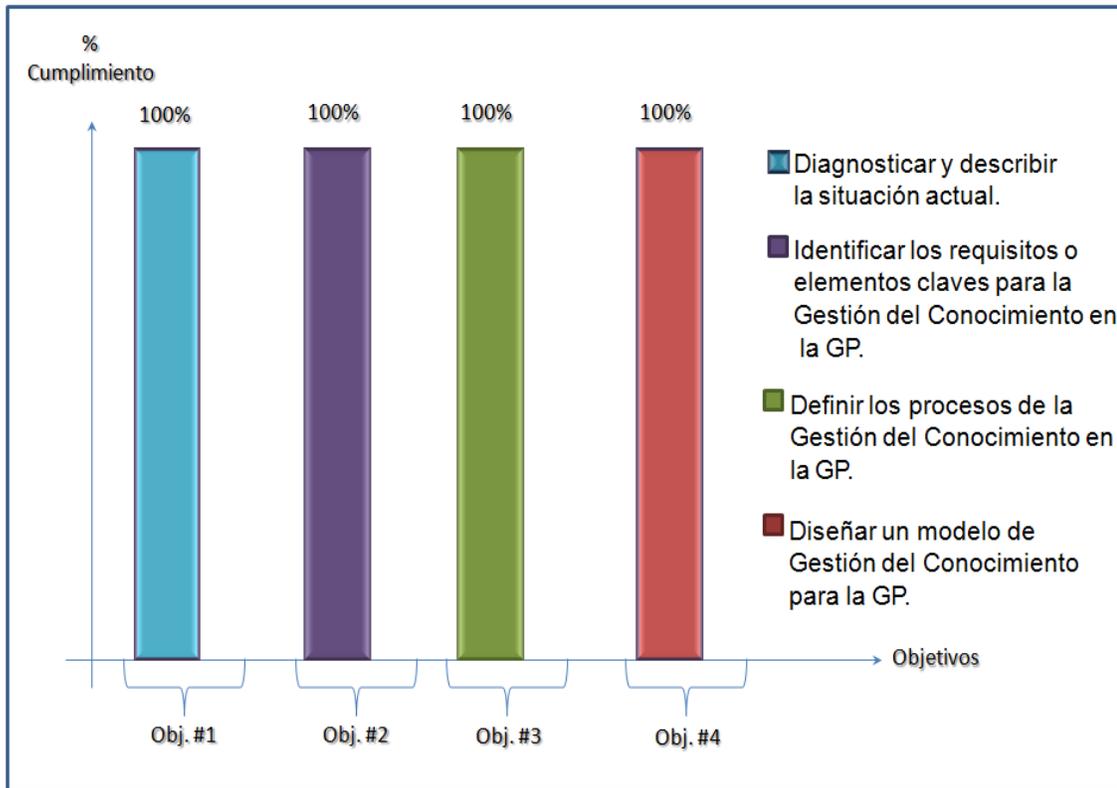
Este objetivo se cumplió en su totalidad, ya que se presentó en el capítulo IV el modelo propuesto y adicionalmente, para su implantación, también se les suministra el plan de gestión del proyecto para su ejecución, tomando como áreas principales del PMBok: Definición del alcance, Plan de calidad, Plan de comunicaciones, Plan de riesgos.

7.2.5. Grado de cumplimiento de los objetivos

A continuación se presenta el grado de cumplimiento de los objetivos mostrando la tabla N°6, Operacionalización de los objetivos y consecutivamente, se presenta gráficamente el cumplimiento de los objetivos porcentualmente:

EVENTO	SINERGIAS	INDICIOS	INDICADORES	INTRUMENTOS
Diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento para potenciar la transferencia de aprendizaje en la Gerencia de Procura	1. Diagnosticar y describir la situación actual del manejo de la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura.	Eficiencia Tiempo	°Habilitadores para la gestión de documentación y transferencia del conocimiento.	*Entrevista *Análisis documental de mejores practicas. *Juicio de expertos.
	2. Identificar los requisitos o elementos claves para la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura.	Calidad Eficiencia Tiempo	°Procesos definidos.	*Entrevista *Análisis documental de Gestión del conocimiento
	3. Definir los procesos de la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Procura.	Operatividad Calidad Eficiencia	°Procesos definidos. °Estructura del plan para el manejo de la documentación	*Investigación documental. *Entrevista. *Juicio de expertos. *Matriz comparativa
	4. Diseñar un modelo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Procura basado en las mejores prácticas.	Calidad Eficiencia Tiempo Operatividad	°Procesos definidos. °Estructura del plan para el manejo de la documentación	*Investigación documental. *Entrevista. *Juicio de expertos. *Matriz comparativa

Tabla N°6. Operacionalización de los objetivos



Gráfica N°5. Representación porcentual del grado de cumplimiento de los objetivos

Como se pudo apreciar tanto en lo descrito en cada uno de las evaluaciones, como en la gráfica N°5, los objetivos del TEG se cumplieron en un 100%, ya que se diseñó un modelo de Gestión de Conocimiento para la Gerencia de Procura. Se espera que esta propuesta, sea tomada en cuenta por la Empresa Venezolana estudiada, con el plan de ejecución estratégica de proyectos (PEEP) y que pueda contribuir en mejores resultados en cuanto a potenciar la transferencia de conocimiento.

CAPÍTULO VIII

APRENDIZAJE EN EL DESARROLLO DEL TEG

A fin de garantizar una evaluación completa del TEG, es necesario describir los puntos de aprendizaje más destacables encontrados antes y durante el desarrollo de la investigación:

8.1. Aprendizaje durante el desarrollo del TEG

- Seminario de TEG: para el inicio del TEG, durante la asignación de los tutores, deben efectuarse entrevistas entre alumnos y posibles tutores a fin de conocerse, en la clase de seminario deben dar las bases específicas para evitar confusión durante el desarrollo de los primeros cuatro (4) capítulos. Adicionalmente, los seminarios no estaban de acuerdo con la información que debían dar y esto traía confusión. Agradecimiento, por las últimas correcciones realizadas por el Prof. Gil, quien asesoró para la culminación con éxito del seminario.

- Desarrollo del TEG: una de las actividades más enriquecedoras que se desarrolló y formó parte del logro de la culminación del TEG, fue la Comunidad de Conocimiento creada por la Dra. Salas y sus tutorados, ya que ayudó aclarar muchas dudas que no se encontraban bien definidas en la Guía Instructiva del TEG. Estas reuniones se realizaban semanalmente, entre profesionales de distintas carreras con el objetivo de conformar espacios de interacción para evaluar, corregir, aportar y validar los instrumentos y trabajos en forma conjunta, y desarrollar elementos de confianzas que son básicos para el desarrollo de una cultura de compartir.

- Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado (TEG), enero 2010: este instructivo presenta muchas fallas y desactualización para los períodos en los cuales se están desarrollando los TEG. A continuación se listan varias mejoras que deberían ser incorporadas en el instructivo:
 - Presentar la operalización de los objetivos.
 - Actualizar las metodologías aplicadas en la actualidad.
 - Especificar la estructura del índice e identificación de los títulos en el cuerpo del TEG.
 - Mejorar las instrucciones para la inscripción del TEG, en el momento y lugar indicado.

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis de la situación actual de la Gerencia de Procura de acuerdo a la Gestión del Conocimiento, se elaboró un modelo para potenciar la transferencia de conocimiento y un plan de ejecución de proyectos para poderlo implantar en la Gerencia antes mencionada.

A continuación se especifican las conclusiones y recomendaciones resultantes de la Investigación realizada.

9.1 Conclusiones

- Para lograr potenciar la transferencia de aprendizaje en la Gerencia de Procura, es importante dar la prioridad necesaria a los cuatro (4) habilitadores analizados para así lograr el éxito de la implantación del modelo de Gestión del Conocimiento. Es importante que el elemento cultural y liderazgo sean los habilitadores que se trabajen desde un principio, porque serán la clave del éxito.
- Del análisis realizado a través de la observación, documentación y entrevista, se determinó que el elemento cultural existente en la GP y la falta de conocimiento de las ventajas que ofrece la plataforma tecnológica, es lo que ha ocasionado la falta de interés y el poco uso de la herramienta denominada "Gestor del Conocimiento".
- No existen procedimientos dentro de los procesos de la GP, que guíen la Gerencia en estudio a la transferencia del aprendizaje o almacenar el "Know how" de los proyectos. Simplemente, se tiene como procedimientos establecer las Lecciones Aprendidas (LA) al final de los proyectos, sin embargo, pocas

veces son utilizadas y estudiadas para evitar repetir las lecciones negativas presentadas durante la ejecución de los proyectos.

- El temor de transferir el aprendizaje es tácito, ya que consideran que si lo transfieren ya no serán útiles en la empresa. La poca integración del equipo de trabajo y el liderazgo que no alimenta la GC, son elementos claves para el fracaso en la potenciación del aprendizaje en la GP.
- La falta de información organizacional para dar a conocer las ventajas competitivas de la GC, charlas, cursos que avalen y demuestren lo que se puede lograr, son también causales del poco uso del Gestor y de la poca transferencia de aprendizaje.
- Existen otras herramientas que se usan en la GP para almacenar información, sin embargo, no son aprovechadas para potenciar la transferencia de aprendizaje en la Gerencia.
- En la Gestión de Procura y en su personal, se pudo observar que conocen las herramientas para almacenar el aprendizaje y los nuevos métodos y plataformas que posee la empresa, sin embargo, no existe un incentivo organizacional que estimule al uso de las herramientas para el conocimiento y presente las ventajas competitivas para un uso racional y de nivel.
- El Gestor de Conocimiento, sirve de biblioteca virtual, aún no es una Comunidad del Conocimiento, ya que el personal de Procura sólo lo usa de vez en cuando para consulta y no transfiere aprendizaje a través de él.
- Con el análisis se verificó que no existen indicadores de gestión que evalúen la capacidad de generación de conocimiento desarrollado en la organización y en la GP a partir de la instalación de las prácticas de Gestión del Conocimiento. Tampoco se evalúa el compartir los conocimientos tácitos y explícitos existentes. Adicionalmente, no existe la manera de medir la tasa de uso de conocimiento disponible en la organización.
- No existe la adecuada identificación, captura, almacenamiento y distribución de conocimiento en las distintas fases de la ejecución de la GP.

- Poca presencia de un almacén de incidencias de los proyectos, así como los planes de acción como: resolución de conflictos, estimación de cargas de trabajo en la GP, posibles lecciones negativas detectadas y acciones realizadas para mitigarlos o transferirlos.
- Existe un Gestor de Conocimiento, más no un Administrador que estimule al personal a “compartir” conocimiento. Esto depende de toda la organización y no de una sola persona.

9.2 Recomendaciones

- Para implantar el modelo propuesto es importante:
 - + Establecer o definir bien la carga de trabajo que existe en la GP.
 - + Analizar las fortalezas y debilidades.
 - + Estandarizar los procesos por coordinación crear un equipo de trabajo bien formado por proyectos.
 - + Dar a conocer las ventajas competitivas de la GC para su mejor uso en la GP.
 - + Apoyo de la alta gerencia para fomentar el uso de las herramientas de la transferencia de conocimiento.
 - + Aceptar la creatividad y proactividad del CI en el proceso.
- Se recomienda crear o seguir el PEP elaborado en este TEG, para una mejor y exitosa implantación del modelo.
- Todo el personal de procura y los participantes indirectos, deberán recibir charlas y/o capacitación sobre el proceso de la GC, para así cumplir adecuadamente con el proceso.
- Se deben crear indicadores de gestión o mecanismos de evaluación que permitan analizar si el uso del gestor es el apropiado, y la transferencia de aprendizaje generado durante la ejecución del proyecto.
- Los líderes de la gerencia, deben ser claros referentes a cómo debemos comunicar y transferir aprendizaje, qué es lo más adecuado y presentar de

forma clara y precisa, las ventajas competitivas que pueden lograrse en los proyectos, bajo el buen uso de las herramientas antes mencionadas.

- Se deben establecer talleres y reuniones periódicas de Gestión de Conocimiento, así como la creación de un grupo de aprendizaje multidisciplinario que evalúen el aprendizaje que debe alimentarse en la GP.
- Dar a conocer internamente, los procesos a de la GP, primeramente al grupo de procura a través de presentaciones cortas y dinámicas para darle el valor que se merece a cada fase de la ejecución de Procura y luego llevarlo a la organización para transferir conocimiento tácito y convertirlo en explícito.
- Crear mecanismos que garanticen la continuidad de la Gestión del Conocimiento, así como la inclusión de las mejores prácticas en la GC.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Artículos Arbitrados

Aportela, I. y Ponjuán, G. (2008). *"La Segunda Generación de la Gestión del Conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento"*. Artículo de Ciencias de la Información. Vol. 39, N° 1. P. 20.

Arzola M. y Mejias A. (2010). *"Morfología del Aprendizaje y la Gestión del Conocimiento del Sector Servicios de Consultoría"*. Ingeniería Industrial – Año 9, N° 1. Pp. 37-51

Mackenzie, J. (1999). *"Knowledge Management and the information professional"*. Information Services & Use 19. Pp. 7-16.

Salas, O. (2009). *Knowledge Management and Innovation in the Latin American Region*. Artículo de portada revista Inside Knowledge (antiguo Knowledge Management Journal). Vol. Octubre. pp. 14-17.

Revistas Profesionales

Davenport, T. (2008). *"Proyectos exitosos de gestión del Conocimiento"* Harvard Deusto business review, ISSN 0210-900X, N° 85, 1998 , pp. 4-19

López, V. (2009). *"El nuevo paradigma: La Gestión del Conocimiento"*. Publicación corporativa. N° 9. Pp.41-49.

Milam J. (2001). *Knowledge Management form higher education: Washintong, D.C.* Artículo Disponible en: www.eric.ed.gov. Consultado: 10 de Diciembre, 2010.

Bases Teóricas

Andersen, A. (1997). *Knowledge management at Arthur Andersen Department: building assets in real time and in virtual space.*

Davenport, T.H. y Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: how organizations manage what they know.* Cambridge, Inglaterra. Harvard Business School Press.

Díaz Gradados, N. (2007). *Seminario Diseño, elaboración y análisis de indicadores e índices de gestión.* América Empresarial, Universidad Autónoma de Occidente, Barranquilla.

Garvin, D. (1993). "*Building a learning organization*". Harvard Business Review. Pp. 78-91.

Guédez, V. (2002). Más allá y por encima de la Gerencia del Conocimiento.

HARVARD BUSINESS REVIEW (1998). Gestión del Conocimiento. Ediciones Dusto,S.A.

Hurtado,J. (2010) *El proyecto de investigación.* (6° edición) Caracas: Quirón ediciones.

Koontz, H; Wehrich, H.(1994). *Administración. Una perspectiva global.* México: Editorial Mc Graw Hill.

Navarro, L. (2009). *Desarrollo, Ejecución y Presentación del proyecto de Investigación.* Caracas: Panapo.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. USA: Oxford University Press.

Osteicochea, J. (2001). *Instructivo Integrado trabajos Especiales de Grado*. Caracas: Editorial UCAB.

Palacios, E. (2005). *Gerencia de Proyectos un Enfoque Latino*. Caracas: Publicaciones UCAB.

Peluffo M. y Catalán E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Chile: Editorial Naciones Unidas.

Project Management Institute. (2008). *Project Management Book Of Knowledge (PMBOK)*. Newtown Square, Pennsylvania: PMI Publications.

Project Management Institute. (2009). *Project Management Book Of Knowledge (PMBOK)*. Newtown Square, Pennsylvania: PMI Publications.

Ramírez, T. (2006). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Senge, P. (1990), *"The Fifth Discipline"*, Doubleday Plub., New York (versión española *"La Quinta Disciplina"*, Granica, Barcelona, 1995).

Stata, R. (1989). "Organizational learning: the key to management innovation. Sloan Management Review, Spring. Pp. 63-74.

Trillo, M. A., & Espejo, R. (2008). *Propuesta metodológica para establecer un índice de cultura organizacional a través del capital intelectual*. Estudios de Economía Aplicada. pp. 105-118.

Bases Legales

FONDONORMA-ISO, 9000:2006. ISO 9000:2005-3ra Revisión.

http://www.sereinca.net/DOCUMENTOS/Covenin_ISO_9000_2006_Sistemas_de_gestion_de_la_calidad_Fu.pdf

Campagno, S. y Lozano, Z. (2010). *Disposiciones Generales sobre el Trabajo Especial de Grado. Reforma parcial aprobada por el Consejo General de los Estudios de Postgrado.*, Universidad católica Andrés Bello, Caracas.

Libros Completos

Chamoun (2002). *Administración Profesional de Proyectos. La guía*. Primera edición. México: Editorial: McGraw Hill Interamericana. 268 p.

Chinoy, E. (1998). *Introducción a la Sociologías*, Editorial PAIDOS STUDIO, Barcelona España.

Davenport, T. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*, Buenos Aires: Editorial Prentice May, Pearson Educación.

Honeycutt, J. (2001). *Así es la Gestión del Conocimiento. Aprenda a planificar e implementar soluciones de gestión de conocimiento con las herramientas que ya tiene en su empresa*. Madrid: Editorial: MacGraw Hill Interamericana, España. pag. 16.

Probst, G. ,Raub, S. y Romhardt, K.. *"Administre el conocimiento"*, Ed. Pearson Educación, México, 2001.

Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Séptima Edición. Colombia. Editorial: 3R Editores LTDA.

Simó P. y Sallán J. (2008). *Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación*. (Español) Estudios de Economía Aplicada, Vol. 26, Núm. 2, pp. 65-78.

Sveiby, K. E., *"Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor"*, Serie Gestión 2000, Ed.Maxima/Laurent du Mensnil, Barcelona, 2000.

Wei Choo C. (1999). *La organización inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Editorial Mexicana.

Referencias Electrónicas

Angulo, E. y Negrón, M. (2008) *Modelo Holístico para la Gestión del Conocimiento*. Disponible en: www.revistanegotium.org.ve

Malhotra, Y. (1997). *"Knowledge Management in Inquiring Organizations"*. Disponible en: http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/PASSONI.pdf

Prusack, L. (1996). *"The Knowledge Advantage. Strategy & Leadership"*. Citado por: Rivero y González. Consultado el 15 de Septiembre del 2010. Documento disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/bases-teoricas>

UAB (Universidad Autónoma de Barcelona), (2006). Rodríguez Gómez, D. *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. Consultado el 12 de Diciembre del 2010. Disponible en: <http://ddd.uab.es>.

Trabajos especiales de grado

Andreani, E. (2010). *"Diseño de un modelo para gestionar el proceso de calificación de competencias del personal de C.V.G. Venalum."* Trabajo Especial de Grado para optar al grado de Especialista de Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Beltran, A. (2010). *"Diseño de un modelo de documentación, sustentado en evaluación previa, durante y post ejecución de proyectos, orientado a impulsar la gestión del conocimiento en una empresa de telecomunicaciones"*. Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista de gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Cortez, L. (2003). *"Formulación de un sistema para la Gestión del Conocimiento en cada nivel del modelo de madurez para la Gerencia de Proyectos"*. Trabajo de grado de Especialización. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

González, M. (2010). *"Propuesta de mejoras a la Gestión del Tiempo del departamento de proyectos de la empresa Arturo Arenas & Asociados"*. Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista de gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Hernández, J. (2005). *"Sistema de documentación basado en los principios establecidos por el Project Management Institute (PMI), para el desarrollo de*

proyectos en el Departamento de proyectos de la gerencia de desarrollo y construcción del Instituto de viviendas, obras públicas y servicios del Estado Bolívar (INVIOBRAS Bolívar) de Proyectos de la Gerencia". Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Ortiz, L. (2004). *"Desarrollo de un modelo para el cierre de proyectos para empresas de consultoría Gerencial"*. Trabajo de grado de especialización, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Palacios, A. (2010). *"Diseño de un Modelo para la Gestión del Capital Relacional de los Egresados del Postgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello"*. Trabajo Especial de Grado para optar al grado de Especialista de Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Peña, P. (2004). *"Desarrollo de un modelo para el cierre de proyectos para empresas de consultoría Gerencial"*. Trabajo Especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Sánchez, S. (2006). *"La Gestión del Conocimiento en el proceso estratégico de la organización y la generación de ventajas competitivas"*. Trabajo de grado de especialización. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Segura, I. (2008). *"Propuesta de un modelo de Gestión de Conocimiento en proyectos para el Banco Nacional"*. Master en Administración de Proyectos. Universidad para la Cooperación Internacional, Costa Rica.

Vargas, G. (2008). *"Arquitectura del cambio organizacional: liderazgo, gestión del conocimiento e innovación tecnológica."* Trabajo de grado de maestría, Colegio de Estudios de Administración-CESA-, Bogotá.

Velásquez, J. (2007). *"Definición de un plan de formación en gerencia de proyectos que responda a brechas de conocimiento según el estándar de gestión de proyectos definido por el PMI"*. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista de Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

ANEXOS

ANEXO – A: Entrevista para Diagnosticar la situación actual de la GP

A CONTINUACIÓN SE REALIZARÁN UNA SERIE DE PREGUNTAS PARA DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL EN GERENCIA DE PROCURA , RELACIONADO CON LA TRANSFERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO					
GERENCIA DE PROCURA		AREA DE PROCURA			
PROYECTO 1307					
1	Cómo se alimenta el aprendizaje de los proyectos?				
2	¿Considera usted que documentar y almacenar la información mejora la calidad de su trabajo?				
3	Conoce que existe una herramienta para almacenar información en la empresa?				
	<input type="radio"/> a. Si...la ha utilizado y ¿para qué sirve?... (SALTO A LA PREGUNTA 5) <input type="radio"/> b. No...¿que recomendación nos daría para dar a conocer la herramienta? ¿Cómo la podríamos difundir?... (SIGO A LA PREGUNTA N° 4)				
4	SINO UTILIZA EL GESTOR DEL CONOCIMIENTO PARA COMPARTIR APRENDIZAJE E INFORMACIÓN. ¿DE QUE MANERA COMPARTE INFORMACIÓN? ... (SIGO A LA PREGUNTA N°7)				
5	¿Con qué frecuencia utilizas el gestor para los seguimientos de las acciones y aprendizajes durante el proyecto (hitos del proyecto)?				
	<input type="radio"/> a. Siempre <input type="radio"/> b. Casi siempre <input type="radio"/> c. A veces <input type="radio"/> d. nunca (SIGO A LA PREGUNTA N°7)				
6	Para qué ingresas al gestor?				
	<input type="radio"/> a. Discutir algún tema <input type="radio"/> b. Cargar documentos <input type="radio"/> c. Investigar <input type="radio"/> d. Descargar documentos				
7	¿Conoce las últimas actualizaciones?				
	<input type="radio"/> a. Si <input type="radio"/> b. No... (SIGO A LA PREGUNTA N°12)				
8	¿Cómo se enteró de su existencia y cuándo?				
	<input type="radio"/> a. Noticias Y&V <input type="radio"/> b. Charla <input type="radio"/> c. Comentario <input type="radio"/> d. Por curiosidad	2007	2008	2009	2010
9	¿Utiliza la herramienta SOPHUS?				
	<input type="radio"/> a. Siempre <input type="radio"/> b. Casi siempre <input type="radio"/> c. A veces <input type="radio"/> d. nunca (SIGO A LA PREGUNTA N°12)				
10	Cuando has colocado información en el gestor, ¿te han solicitado más detalle?				
	<input type="radio"/> a. Le han hecho seguimiento a lo que has documentado <input type="radio"/> b. Cómo te agrega valor a tu trabajo?				
11	¿Los líderes de proyecto comparten información a través del gestor? ¿Almacenan?				
	<input type="radio"/> a. Si <input type="radio"/> b. No... (SIGO A LA PREGUNTA N°12) <input type="radio"/> c. Nose				
12	¿El líder de proyectos te sugiere que busques o guardes información durante el ciclo de ejecución del proyecto ?				
	<input type="radio"/> a. Si <input type="radio"/> b. No				
13	Conoce usted si la empresa tiene algún sistema de reconocimiento o premiación relacionado con el proceso de documentación de aprendizaje?				
	<input type="radio"/> a. Si <input type="radio"/> b. No				
14	¿En el proceso de evaluación anual, se considera el compartir o transferir conocimiento y aprendizaje como aporte en su trabajo?				
	<input type="radio"/> a. Si <input type="radio"/> b. No				

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Blanca Rosario Revilla Garrido, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "Modelo de Gestión del Conocimiento para potenciar la transferencia de aprendizaje en la Gerencia de Procura"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por el Vicerrectorado Académico de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello: y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 26 días del mes de Julio de 2010.

Firma del Asesor

Dra. Salas Guzmán, Olimpia

Cédula de Identidad del Asesor