AAU7659

B.N. 195699

TESIS
GP2012
M353

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

DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
CASO DE ESTUDIO: UNIDAD DE SERVICE DESK DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

Presentado por

Ing. Malavé Rudas, Del Valle Coromoto

Para optar por el título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Dra. Salas Guzmán, Olimpia

Caracas, Noviembre de 2012

C.B. AAU7659.001000000

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

DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

CASO DE ESTUDIO: UNIDAD DE SERVICE DESK DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

Presentado por

Ing. Malavé Rudas, Del Valle Coromoto

Para optar por el título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Dra. Salas Guzmán, Olimpia

Caracas, Noviembre de 2012

DEDICATORIA

A mi querida madre, gracias infinitamente por su amor incondicional.

A la memoria de mi padre, por ser ejemplo incasable de progreso y crecimiento profesional.

A la memoria de mi adorada abuelita Melania, que siempre estuvo orgullosa de mi, le dedico este logro donde quiera que esté.

A mi segunda madre, mi querida tía madrina Coromoto.

A mi querida y unida familia, en especial a mi Hermano Antonio, mi primo Miguel y mis queridos sobrinitos Sebastián y Mathías.

A mi apreciada profesora, Dra. Olimpia Salas Guzmán, por permitirme conocer la hermosa área de Gerencia del Conocimiento.

A mi padre celestial, a mis ángeles, a mis ancestros y a los santos que me protegen, por ayudarme a alcanzar esta meta.

A mi amado y maravilloso país Venezuela, que tanto extraño.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Padre Todopoderoso por darme la oportunidad de graduarme de este postgrado y al Profesor Lino Valles por iluminarme para culminar mi tesis.

A mi querida madre por ser apoyo incondicional durante el postgrado y en todo momento.

A mí tutora la Dra. Olimpia Salas, muchas gracias por su gran apoyo y paciencia en la elaboración de mi Tesis y por sus valiosas enseñanzas.

A mí querida tía Msc. Carmen Coromoto Rudas y el Dr. Elías Rosales, por su orientación en la metodología de mi Tesis.

A las profesoras Msc. Gloria Aponte y Msc. Ana Julia Guillen, por sus buenos aportes a mi Trabajo Especial de Grado.

A la profesora Msc. Amalia Quintero y a la Sra. Lidia, por su compresión y ayuda en la realización de mi Tesis a distancia.

A mi amiga Ana Cecilia Colmenares Directora de PMI Venezuela, por su asesoría durante mis estudios.

A la Lic. María Isabel Martínez, por permitirme desarrollar el tema de investigación de mi tesis y por apoyarme en darle prioridad a mis estudios.

A mis compañeros de trabajo Johan, Jesús, Farrens, Daniel, Marco, Jusbelys por su colaboración en el levantamiento de información y muy especialmente a mi amiga la Lic. Yoraida Ramos por su apoyo incondicional.

A la Ing. Ciraima Velázquez Gerente de la PMO en la institución bancaria, por su apoyo en aplicaciones prácticas durante mis estudios.

A mis compañeros del Postgrado Dugene, Yelibel, Ana y Jairo, por su gran apoyo durante nuestros estudios, por todas las alegrías vividas y por las tristezas que superamos juntos.

A la UCAB, por la grata experiencia de este postgrado, a su excelente organización y sus buenos profesores.

¡Muchas gracias!
Del Valle

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

CKO	*Chief Knowledge Officer* (Administrador del Conocimiento)
c. p.	Citado por
Dr.(a)	Doctor, Doctora
EDT	Estructura Desagregada de Trabajo
Esp.	Especialista
et. al	Y otros, y otras.
GC	Gestión del Conocimiento
Gte.	Gerente
Jr.	*Junior* (Menor)
KMAT	*Knowledge Management Asset Tool* (Herramienta para la Gestión de Activos del Conocimiento)
MGC	Modelos para Gestión del Conocimiento
o. c.	Obra citada
Pág., p., pp.	Página, páginas.
PMI	*Project Management Institute* (Instituto de Gerencia de Proyectos)
PMBOK	*Project Management Book of Knowledge* (La Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos)
RH	Recurso Humano
SD	*Service Desk* (Soporte de Servicios de Banca en Línea)
Sr.	*Senior* (Mayor)
TEG	Trabajo Especial de Grado
TI	Tecnologías de Información

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

DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
CASO DE ESTUDIO: UNIDAD DE SERVICE DESK DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

Autor: Ing. Del Valle Coromoto Malavé Rudas.
Asesor: Dra. Olimpia Salas Guzmán.
Año: 2012.

RESUMEN

En la actualidad el conocimiento se ha convertido en un activo intangible, muy valioso para las organizaciones, ya que permite obtener ventajas competitivas, como lo es para la unidad de *Service Desk* de la Institución Bancaria, donde se presta soporte a las aplicaciones de Banca en Línea, pero se carece de una correcta administración del conocimiento. A fin de proponer una solución a la problemática existente esta investigación tuvo como objetivo diseñar un Modelo Conceptual para la Gestión del Conocimiento en la unidad de *Service Desk*, de una institución bancaria. Para lograr dicho propósito, se diagnosticó la situación actual de los flujos del conocimiento, se identificaron los elementos habilitadores e inhibidores presentes en el proceso de capitalización del conocimiento, se diseñó el Modelo Conceptual para la Gestión del Conocimiento, y se elaboró el Plan de Implementación del Modelo Propuesto, bajo el enfoque de investigación aplicada. La estrategia de la investigación fue de fuente mixta, transaccional contemporáneo y multivariable, tomando como instrumentos de recolección de datos la revisión documental, la observación directa y las entrevistas, aplicando cuestionarios, lo que permitió obtener los datos necesarios para responder a la interrogante de ¿Cuáles son los requisitos para el diseño del modelo conceptual de Gestión del Conocimiento, en la unidad de *Service Desk* de una Institución Bancaria, que permita lograr la capitalización del conocimiento?. Los principales aportes de este trabajo fueron el diseño de procesos para transformar el Conocimiento Tácito en Capital Estructural y el hallazgo de herramientas tecnológicas preexistentes para Gestionar el Conocimiento.

Palabras Clave: Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual, Capital Estructural, Modelo, Institución Bancaria, Procesos de Cierre, Proyectos.
Línea de Trabajo: Gerencia del Conocimiento en Proyectos

ÍNDICE GENERAL

Pág.

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS ..... **iv**

RESUMEN ..... **v**

CAPÍTULO. I EL PROBLEMA **4**

1.1. Planteamiento del Problema 4

1.2. Objetivos de la Investigación 6

1.2.1. Objetivo General 6

1.2.2. Objetivos Específicos 6

1.3. Justificación de Investigación 7

1.4. Alcance de la Investigación 8

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL **10**

2.1. Antecedentes de la Investigación 10

2.2. Bases Teóricas 12

2.2.1. Proyecto 12

2.2.2. Gerencia o Dirección de Proyectos 13

2.2.3. Procesos de la Dirección de Proyectos 14

2.2.3.1.Grupo de Procesos de Cierre 15

2.2.4. Datos 16

2.2.5. Información 16

2.2.6. Conocimiento 16

2.2.7. Tipos de Conocimiento 17

2.2.7.1.Conocimiento Explícito 17

2.2.7.2.Conocimiento Tácito 18

2.2.8. Gestión del Conocimiento 18

2.2.9. Aprendizaje 20

2.2.10.Estrategias de Aprendizaje 21

2.2.11.Clasificación de las Estrategias de Aprendizaje 22

2.2.12.Metacognición 23

2.2.13.Modelo 25
2.2.14.Modelos de Gestión del Conocimiento 25
2.2.14.1.Modelo de Gestión de Conocimiento de KMPG Consulting 26
2.2.14.2.Modelo de Andersen 27
2.2.14.3.Modelo Knowledge Management AssessmentTool (KMAT) 28
2.2.14.4.Proceso de Creación del Conocimiento (Nonaka,Takeuchi) 29
2.2.15.Capital Intelectual 31
2.2.15.1.Capital Humano 31
2.2.15.2.Capital Relacional 32
2.2.15.3.Capital Estructural 32
2.2.16.Memoria Corporativa 32
2.2.17.Mapa de Conocimiento 33
2.2.18.Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que aprenden 34
2.2.19.Sociedad del Conocimiento 35
2.2.20.Comunidad de Práctica 35
2.2.21.Lecciones Aprendidas 36
2.2.22.Administrador del Conocimiento en la Empresa (CKO) 37
2.2.23.Tecnologías de la Información 38
2.2.24.Instituciones Financieras 39
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO 41
3.1. Diseño de Investigación 41
3.2. Tipo de Investigación 42
3.3. Unidad de Análisis, Población y Muestra 43
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 44
3.4.1. Descripción del Procedimiento 45
3.5. Consideraciones Éticas 48
3.6. Operacionalización de Objetivos 50
CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL 51
4.1. Reseña Histórica de la Empresa 51
4.1.1. Reseña Histórica del Servicio de *e-banking* 53
4.2. Misión 55

4.3. Valor Corporativo 55
4.4. Organigrama de la Empresa 55
4.4.1. Organigrama de la Unidad de Estudio 56
CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL 57
5.1. Diagnosticar la situación actual de los flujos del conocimiento 57
5.1.1. Fuente de Conocimiento 58
5.1.2. Medio de Transferencia del Conocimiento 59
5.1.3. Receptores del Conocimiento 59
5.1.4. Indicios del Proceso 59
5.2.Selección de Modelo de GCcomo base para el diagnóstico de elementos clave 60
5.3. Identificar los elementos habilitadores e inhibidores presentes en el proceso de gestión del conocimiento 61
5.3.1. Tecnología de la Información 61
5.3.2. Cultura 63
5.3.3. Liderazgo 65
5.3.4. Procesos 68
5.4. Hallazgos del Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento 71
5.4.1. Fortalezas y Debilidades de los Elementos Clave 73
CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA PROPUESTA 75
6.1. Requisitos para el diseño del Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento 75
6.1.1. Diseño de Habilitadores de Gerencia del Conocimiento 77
6.1.1.1.Tecnología de la Información 77
6.1.1.2.Cultura 77
6.1.1.3.Liderazgo 78
6.1.1.4.Procesos 78
6.1.2. Selección de Bases Teóricas 79
6.2. Modelo Propuesto 80
6.2.1. Diseño de Procesos 82
6.2.1.1. Socialización 82

6.2.1.2. Exteriorización 83
6.2.1.3. Combinación 83
6.2.1.3. Interiorización 84
6.3. Plan de Implementación del Modelo Propuesto 85
6.3.1. Estructura Desagregada del Trabajo 86
6.3.2. Matriz de Responsabilidades 87
6.3.3. Cronograma de Implementación 91
6.3.3. Diseño del Proceso de Cierre de Proyectos 95
CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO 96
7.1. Evaluación de Cumplimiento del Objetivo General 96
7.2. Evaluación de Cumplimiento de los Objetivos Específicos 96
7.2.1. Diagnosticar la situación actual de los flujos del conocimiento, en la unidad de *Service Desk* 96
7.2.2. Identificar los elementos habilitadores e inhibidores presentes en el proceso de capitalización del conocimiento para la unidad de *Service Desk* ... 97
7.2.3. Diseñar el Modelo Conceptual de la Gestión del Conocimiento 97
7.2.4. Elaborar el plan de implementación del Modelo propuesto 97
7.2.5. Grado de Cumplimiento de los Objetivos 98
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 99
8.1. Conclusiones 99
8.2. Recomendaciones 100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 103
ANEXOS 109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla **Pág.**

1. Caracterización del Instrumento. 46
2. Escala de Diagnóstico del Instrumento. 46
3. Operacionalización de Objetivos 50
4. Fortalezas y Debilidades de los Elementos Clave 74
5. Fundamentos del Modelo Propuesto 76
6. Matriz de Responsabilidades del Proyecto 87
7. Cronograma de Implementación del Modelo Propuesto 91
8. Grado de Cumplimiento de los Objetivos 98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura **Pág.**

1. Procesos del conocimiento 19
2. Modelo de Conocimiento de KPMG 27
3. Modelo de Conocimiento de Andersen 28
4. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) 29
5. Procesos de Conversión del Conocimiento en la Organización 30
6. Organigrama de la Organización Bancaria. 56
7. Organigrama de la Unidad de Estudio 56
8. Flujos del Conocimiento en la unidad de estudio 58
9. Diagnóstico del Elemento TI – Parte 1 61
10. Diagnóstico del Elemento TI – Parte 2 62
11. Diagnóstico del Elemento Cultura – Parte 1 63
12. Diagnóstico del Elemento Cultura – Parte 2 64
13. Diagnóstico del Elemento Liderazgo – Parte 1 65
14. Diagnóstico del Elemento Liderazgo – Parte 2 67
15. Diagnóstico del Elemento Procesos – Parte 1 68
16. Diagnóstico del Elemento Procesos – Parte 2 70
17. Resumen de Análisis a Elementos de GC 71
18. Modelo Propuesto 80
19. Proceso de Socialización 82
20. Proceso de Exteriorización 83
21. Proceso de Combinación 84
22. Proceso de Interiorización 85
23. Estructura Desagregada del Trabajo 86
24. Proceso de Cierre de Proyectos Propuesto 95

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se ha venido impulsando la incorporación de un nuevo esquema de capitalización para las empresas, en el cual el Conocimiento es el activo intangible de gran valor y con el que muchas organizaciones pueden jugar dentro de mercados competitivos, posicionándose por arriba de sus competidores mediante la oferta de productos y servicios de alta calidad, o simplemente siendo más competitivos en las áreas en las que se desenvuelven.

La Gestión del Conocimiento (GC) ha alcanzado niveles tan importantes como la administración del Capital Financiero dentro de las organizaciones, impulsando así el crecimiento acelerado de empresas como por ejemplo Google, Oracle, Nokia entre otras. A través de la Gerencia del Conocimiento, las organizaciones son capaces de crear e innovar nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes.

En concordancia con lo antes expuesto, las organizaciones se han abocado a desarrollar modelos propios que les permitan capturar, generar, organizar, almacenar y transferir el conocimiento que poseen, el cual, finalmente reside en aquellos que forman parte de su capital humano, siendo esto el motor para la generación de los Modelos de GC.

En este sentido, el objetivo de esta investigación es diseñar un modelo conceptual para la GC en la unidad de *Service Desk* (Soporte de Servicios de Banca en Línea - SD) de una institución bancaria, a través del cual se puedan generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Sobre la base de este planteamiento, se utilizó la investigación aplicada, la cual busca dar solución a la problemática existente de la ausencia de Gerencia del Conocimiento en la unidad de estudio.

Para lograr el propósito de la investigación, se estructuraron ocho (08) capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I. El Problema, en el cual se realiza el planteamiento del problema en estudio, se justifica la investigación, se desarrolla el objetivo general, los objetivos específicos y se delimita el alcance del proyecto.

Capítulo II. Marco Teórico y Conceptual, donde se presentan los antecedentes, que sirvieron de referencia para el Trabajo Especial de Grado (TEG) y se desarrollan los fundamentos teóricos como soporte conceptual del trabajo de investigación.

Capítulo III. Marco Metodológico, en el que se establecen el tipo y diseño de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la unidad de análisis, la población y la muestra del estudio. Por otra parte se plantean las condiciones éticas y se construye la operacionalización de los objetivos.

Capítulo IV. Marco Organizacional, en el cual se expone la reseña histórica de la organización en estudio, así como también, la misión, la visión, los valores y el organigrama.

Capítulo V. Diagnóstico de la Situación Actual, en el que se presentan los datos obtenidos en la investigación durante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, así como su análisis e interpretación.

Capítulo VI. Diseño de la Propuesta, en el cual se definen de los requisitos para el Modelo Conceptual de GC, se genera el modelo propuesto y finalmente se elabora el plan de implementación del modelo conceptual.

Capítulo VII. Evaluación del Proyecto, en el que se realiza una evaluación del logro de los objetivos generales y específicos, así como su grado de

cumplimiento.

Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones, donde se exponen las conclusiones del TEG, en función a los objetivos de la investigación y se presentan las recomendaciones para la implantación del modelo propuesto.

Finalmente se presentan las Referencias Bibliográficas utilizadas para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

En este capítulo se plantea el problema en estudio, se justifica la investigación, se desarrolla el objetivo general, los objetivos específicos y se delimita el alcance del proyecto.

1.1. Planteamiento del Problema

La adecuada GC constituye una de las ventajas competitivas, más importantes que persiguen las empresas del tercer milenio, ya que les permite capitalizar el conocimiento crítico que soporta sus operaciones, ganando capacidad de reaccionar con proactividad, flexibilidad y rapidez ante los cambios de su entorno.

La empresa en estudio no se escapa de este enfoque, y aunado a que en la actualidad, las soluciones de *e-banking* (Banca en línea) en los canales de Internet y Móvil que ofrece la institución bancaria, tienen la particularidad ser desarrollos propios, se origina la situación de que el activo de mayor valor en la organización, sea el Capital Intelectual.

El conocimiento individual y colectivo es sumamente valioso, en todos los niveles de organización, siendo la unidad más crítica el SD, donde se realiza el soporte a las aplicaciones de negocio, debido a que las experiencias y lecciones aprendidas que componen el conocimiento de la unidad no se encuentran lo suficientemente levantados, documentados, organizados, y compartidos entre los involucrados, lo que hace a la unidad vulnerable ante la fuga de talentos.

La ausencia de una estrategia deliberada de GC y de una unidad de apoyo a

dicha gestión en el SD, también ocasiona dependencia operativa hacia el personal, siendo un inhibidor clave la aptitud que pueda tener el Recurso Humano (RH) a compartir sus conocimientos e información crítica.

Por otra parte, la falta de memoria corporativa que soporte el capital estructural de la empresa, origina que los recursos deban aprender desde cero y perfeccionarse con la práctica, dificultando la curva de aprendizaje; lo que trae como consecuencia una mayor inversión de tiempo en la búsqueda de soluciones, que generalmente ya hayan sido implementadas en el pasado, pero que son desconocidas por los nuevos recursos.

Como solución a la problemática existente en la unidad de SD, se propuso aplicar Gerencia del Conocimiento, la cual, según la Fundación Iberoamericana del Conocimiento (2002), se define como:

> Un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.
>
> Parece claro que el desarrollo de conocimiento se hace con el objetivo de emplearlo en la consecución de ventajas competitivas sostenibles, no simplemente acumulando conocimiento sin aplicarlo. Gestionar el Conocimiento viene a ser la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Es por lo tanto un concepto dinámico, es decir de flujo (P.s/n).

Dada la importancia de realizar una correcta GC, es necesario que en las organizaciones exista un modelo a seguir, el cual, es definido como una herramienta para identificar, seleccionar, estructurar, medir y valorar los activos intangibles de la empresa, permitiendo administrar el conocimiento organizacional, según los Modelos para Gestión del Conocimiento (MGC) expuestos en la Fundación Iberoamericana del Conocimiento (o. c.).

La presente investigación, plantea la creación de un Modelo Conceptual para la GC que permita impulsar los elementos habilitadores y mitigar el efecto de los inhibidores del proceso, con el fin de transformar el conocimiento tácito sobre el soporte de las aplicaciones a un conocimiento explicito, que facilite el proceso de aprendizaje del nuevo RH, así como la nivelación del existente; mejorando los tiempos de respuesta y la calidad del soporte de las aplicaciones.

En función a lo antes descrito, el problema de investigación pretende responder a la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los requisitos para el diseño del modelo conceptual de Gestión del Conocimiento, en la unidad de *Service Desk* de una Institución Bancaria, que permita lograr la capitalización del conocimiento?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Diseñar el modelo conceptual para la Gestión del Conocimiento en la unidad de *Service Desk* de una Institución Bancaria

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los flujos del conocimiento, en la unidad de *Service Desk*.
- Identificar los elementos habilitadores e inhibidores presentes en el proceso de capitalización del conocimiento para la unidad de *Service Desk*.
- Diseñar el Modelo Conceptual de la Gestión del Conocimiento.
- Elaborar el plan de implementación del Modelo propuesto.

1.3. Justificación de Investigación

Hoy en día toda empresa debe comprender la importancia de velar por la capitalización del conocimiento que cada empleado posee y más en el caso de la unidad de SD dado que la formación de un recurso es un proceso riguroso, de alta inversión en tiempo, y disponibilidad del equipo de trabajo; de donde surge la necesidad de registrar el conocimiento adquirido y gestionarlo para que sea manejado por todos los involucrados y cada día ir agregándole valor.

La Institución Bancaria cuenta con una gran respaldo tecnológico, así como personal capacitado para trabajar en las distintas unidades que lo componen, sin embargo debido a que las aplicaciones de Banca en Línea para Personas, Banca en Línea para Empresas, Banca Móvil y Punto de Venta Virtual fueron desarrolladas (*In House – En Casa*), es necesario realizar una apropiada gestión del conocimiento inherente a los recursos que soportan las aplicaciones.

En la actualidad, existe poca transferencia de conocimientos y la documentación de las aplicaciones no se encuentra homologada, organizada y/o cien por ciento (100%) disponible a los interesados. Por otra parte, no existe la cultura de codificar, almacenar y administrar el conocimiento medular que permite llevar a cabo con éxito el soporte de las aplicaciones, la cual, mayormente se va aprendiendo en la práctica con el día a día, ocasionando que las personas sean los dueños de los conocimientos y no la organización.

Con el objetivo de que la organización sea cada día más competitiva, es necesario generar valor al capital intelectual y lograr que el conocimiento sea compartido entre el RH para mejorar su desempeño y facilitar el proceso de aprendizaje. Lo cual, es el principal aporte de este TEG mediante el diseño de un Modelo Conceptual para la Gestión del Conocimiento de la Unidad de *Service Desk*.

Aplicando la Gerencia del Conocimiento, se puede facilitar: capturar, generar, organizar, almacenar y transferir el conocimiento, logrando que los involucrados tengan acceso a dicha información para implementar las buenas prácticas, aprender de las experiencias pasadas y retroalimentar el proceso de aportando valor.

Para la construcción del modelo de GC, se utilizaron como bases metodológicas los modelos existentes para la gestión del conocimiento en las organizaciones citados por la Fundación Iberoamericana del Conocimiento (o. c.), encontrando dentro de los más importantes, el modelo **KPMG Consulting** (Tejedor y Aguirre, 1998), el modelo **Andersen** (Arthur Andersen, 1999), el modelo **Knowledge Management Assessment Tool KMAT** (Arthur Andersen, 1999) y el modelo de **Proceso de Creación del Conocimiento** (Nonaka, Takeuchi, 1995).

1.4. Alcance de la Investigación

La investigación se realizó en la sede principal de una Institución Bancaria, específicamente en la Unidad de SD de los Servicios de *e-banking (*Banca en línea), ubicada en Caracas - Venezuela.

El alcance de la investigación se limitó al diseño del Modelo conceptual para la gestión del conocimiento en la unidad de SD, el cual sirve como marco de referencia y no abarcó la implantación del modelo propuesto.

El levantamiento de información se llevó a cabo mediante la recopilación de la documentación existente sobre las aplicaciones, observación directa y entrevistas con el equipo de trabajo, contando con la colaboración de la Gerencia de Servicios de *e-banking (*Banca en línea) y la Gerencia de SD.

El estudio proporcionó información acerca de los flujos del conocimiento

existentes en la unidad de SD, por otra parte permitió la identificación de los elementos habilitadores e inhibidores presentes en el proceso de capitalización del conocimiento, lo que permitió definir los requisitos para el diseño del modelo conceptual y elaborar su plan de implementación según los requerimientos del cliente.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En este capítulo se muestran los antecedentes encontrados de trabajos anteriores que sirvieron como base para el desarrollo del TEG, así como los fundamentos teóricos como soporte conceptual a los planteamientos expuestos a lo largo de la investigación.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Hernández (2010), presentó un TEG para optar por el título de Especialista en Gerencia de Servicios de Información, con título "Propuesta del Modelo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Gestión Documental y Centro de Servicios Compartidos del Grupo BANCOLOMBIA en Medellín", del cual se consideró importante, que el modelo para GC, se soporta dentro de la cultura organizacional con una visión centrada en los colaboradores del área y sus procesos.

Luzardo (2010), presentó un TEG para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, con título "Diseño de un Modelo de Gerencia del Conocimiento para fomentar el Capital Estructural de la Gestión de Proyectos de Infraestructura del Grupo Alpha", donde se consideró de interés la forma en que se llevó a cabo el diagnóstico sobre el conocimiento de los proyectos pasados y la identificación realizada a los elementos habilitadores y barreras de conocimiento presentes en los proyectos.

Paredes (2010), presentó un TEG para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, con título "Diseño de un Modelo de Manejo del Flujo del Conocimiento para los Proyectos de Inspección de Obras de Construcción de Viviendas Ejecutados por la Empresa Constructora Pamorca C.A.", donde se

tomará como aporte para esta investigación las pautas para el diseño del modelo, que permitió mejorar y formalizar el flujo de conocimiento, además de lograr la familiarización de los trabajadores, gerentes y directivos con los elementos habilitadores de la Gerencia del Conocimiento.

Revilla (2010) presentó un TEG para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, con título "Modelo de Gestión del Conocimiento para potenciar la Transferencia de Aprendizaje en la Gerencia de Procura", en el cual se consideró relevante el planteamiento de los cambios que deben aplicarse a la cultura organizacional, el liderazgo y los procesos de la tecnología de la información para mejorar la transferencia y transformación del conocimiento.

Sánchez y Sánchez (2009), presentaron un TEG para optar por el título de Magister en Gerencia de Empresas, con título "Diseño Conceptual de una Metodología para la Gestión del Conocimiento en el Banco Venezolano de Crédito", en el cual se tomará como aporte a la investigación, la forma en que se identificaron y analizaron los factores habilitadores del conocimiento presentes en la organización y sus empleados, para brindar y generar mayor valor y ventajas competitivas.

De Caires (2006), presentó un TEG para optar por el título de Magister en Ingeniería Gerencial, con título "Diseño de Habilitadores Tecnológicos para la Aplicación del Capital del Conocimiento en la Disminución de los Tiempos de Resolución de Fallas en Telefónica de Venezuela", en el cual se tomará como aporte a la investigación, que la propuesta del modelo para la GC incluye disponer de un registro de conocimientos críticos, y el entrenamiento del personal. Para ello se revisaron dos enfoques; la Gerencia del Conocimiento para transmitir y compartir conocimientos entre especialistas, y la Gerencia de la Continuidad del Conocimiento para transmitir conocimientos a especialistas nuevos en el departamento.

González, Joaquín y Collazos (2009), publicaron el artículo "*Karagabi Kmmodel*: Modelo de Referencia para la Introducción de Iniciativas De Gestión del Conocimiento en Organizaciones Basadas en Conocimiento" donde presentaron el Modelo *Karagabi KMModel*, del cual se tomará de referencia para la investigación, la metodología de intervención que permite orientar el proceso de diseño de modelos en organizaciones orientadas al conocimiento. Por otra se consideró relevante la creación de una base de conocimiento, que permite la gestión de experiencias, buenas prácticas y conocimientos.

Rodríguez (2006), publicó el artículo "Modelos para la Creación y Gestión del conocimiento: una aproximación teórica", del cual se considera de interés, el análisis que se realizó a los Modelos para la GC, donde se evaluaron las dificultades y los factores clave que condicionan el éxito de los procesos para la creación y gestión del conocimiento.

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas de esta investigación están fundamentadas en la Gerencia de Proyectos, para lo cual fue necesario definir los conceptos clave de los procesos que involucran al proyecto de investigación.

Seguidamente se procedió a desarrollar todos los conceptos, modelos y prácticas referentes a la Gerencia del Conocimiento, para finalmente ubicarse en el contexto del entorno del proyecto donde se definen las características de la actividad económica de la empresa en estudio.

2.2.1. Proyecto

La Guía del PMBOK (2008) afirma lo siguiente:

> 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.5)

De lo antes descrito, se entiende que un proyecto es un emprendimiento que se efectúa en un tiempo limitado y que persigue un resultado único, el cual surge en respuesta a una necesidad y finaliza cuando se cumple con las metas esperadas, se agotan los recursos o porque desaparece la necesidad inicial.

2.2.2. Gerencia o Dirección de Proyectos

La Guía del PMBOK (o. c.) enuncia que "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" (p.6)

Según la Guía del PMBOK (2008, p.6-7), "la dirección de proyectos 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":

- Iniciación,
- Planificación,
- Ejecución,
- Seguimiento y Control, y
- Cierre.

Dirigir un proyecto por lo general implica:

- Identificar requisitos,
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto,
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y el riesgo.

2.2.3. Procesos de la Dirección de Proyectos

La guía del PMBOK (2008, p.35), establece que los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en 5 categorías definidas como Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos, los cuales se describen a continuación:

- **Grupo del Proceso de Iniciación.** Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- **Grupo del Proceso de Planificación.** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
- **Grupo del Proceso de Ejecución.** Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
- **Grupo del Proceso de Seguimiento y Control.** Aquellos 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.
- **Grupo del Proceso de Cierre.** Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

2.2.3.1. Grupo de Procesos de Cierre

El TEG se encuentra enmarcado dentro del Grupo de Procesos de Cierre del Proyecto, el cual está compuesto según la Guía del PMBOK (2008, p.65) "por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales".

Este grupo de procesos, una vez completado, "verifica que los procesos definidos se hayan completado dentro de todos los grupos de procesos a fin de cerrar el proyecto o una fase del mismo, según corresponda, y establece formalmente que el proyecto o fase del mismo ha finalizado". En el cierre del proyecto o fase, puede ocurrir lo siguiente (Guía del PMBOK 2008, p.65-66):

- Obtener la aceptación del cliente o del patrocinador,
- Realizar una revisión tras el cierre del proyecto o la finalización de una fase,
- Registrar los impactos de la adaptación a un proceso,
- Documentar las lecciones aprendidas,
- Aplicar actualizaciones apropiadas a los activos de los procesos de la organización,
- Archivar todos los documentos relevantes del proyecto en el sistema de información para la dirección de proyectos para ser utilizados como datos históricos y
- Cerrar las adquisiciones.

En esta investigación se profundizará en la documentación de lecciones aprendidas y el almacenamiento de todos los documentos relevantes del proyecto en el sistema de información para la dirección de proyectos para ser utilizados como datos históricos. Adicionalmente se introducirá la Gerencia del Conocimiento en Proyectos, la cual permitirá dar un aporte para la

capitalización del conocimiento.

2.2.4. Datos

El concepto de datos fue definido por Davenport y Prusak (2001, p.2) como:

> Un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real". Dentro de un contexto empresarial, el concepto de dato es definido como un registro de transacciones. Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito.

Los datos son importantes para las organizaciones, ya que son la base para la creación de información (Carrión, 2002).

2.2.5. Información

Según Davenport y Prusak (o. c.), "la información tiene significado, relevancia y propósito de transmitir un mensaje al receptor, a diferencia de los datos que se convierten en información cuando su creador les añade significado" (p. 3). Existen varios métodos para generar información a partir de los datos:

- **Contextualizando:** sabemos para qué propósito se generaron los datos.
- **Categorizando:** conocemos las unidades de análisis de los componentes principales de los datos.
- **Calculando:** los datos pueden haber sido analizados matemática o estadísticamente.
- **Corrigiendo:** los errores se han eliminado de los datos.
- **Condensando:** los datos se han podido resumir de forma más concisa.

2.2.6. Conocimiento

En función a lo expuesto por Davenport y Prusak (o. c.), el conocimiento

se define como:

> Una mezcla de experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas. (p. 6)

El conocimiento también se puede definir "como un flujo, que al mismo tiempo tiene una estructura formalizada; es intuitivo y por lo tanto es difícil de captar en palabras o de entender plenamente de forma lógica". El conocimiento se encuentra implícito en las personas, como parte de la complejidad humana. Davenport y Prusak (o. c.)

Según Davenport y Prusak (o. c.), "el conocimiento se deriva de la información, así como la información se deriva de los datos". Para que la información se convierta en conocimiento, las personas deben realizar actividades que permitan capitalizar el conocimiento tales como "comparación, análisis de consecuencias, conexiones y conversación".

2.2.7. Tipos de Conocimiento

El conocimiento se identifica mediante dos formas fundamentales, el conocimiento explícito y el tácito.

2.2.7.1. Conocimiento Explícito

Nonaka y Takeuchi (1995, p.6), exponen que este tipo de conocimiento "puede expresarse con palabras y números, así mismo, puede transmitirse y compartirse fácilmente en forma de datos, procedimientos codificados o principios universales".

2.2.7.2. Conocimiento Tácito

Se refiere al conocimiento personal, el cual, "no es fácil de plantear a través del lenguaje formal, por lo que resulta difícil transmitirlo y compartirlo con otros". Este tipo de conocimiento tiene origen en de las acciones y experiencia individual, así como en "los ideales, valores y emociones de cada persona". Nonaka y Takeuchi (1995, p.7).

2.2.8. Gestión del Conocimiento

El concepto de gestión del conocimiento ha sido definido por varios autores, los cuales, se enuncian a continuación:

Según Davenport y Prusak (o. c.) "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".

Para Nonaka y Takeuchi (o. c.) "La capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan"

Por otra parte, Pávez (2000, p.22), se refiere a la GC como:

> El proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimientos basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.

Como factor común entre las definiciones, se puede observar que todas ellas coinciden en Generar, Organizar y Compartir el conocimiento. Es decir, que se deben desarrollar estos procesos clave para llevar a cabo la correcta gestión del conocimiento en las organizaciones.

búsquedas, una vez que se encuentra organizada la fuente. "Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes".

- **Presentar:** "Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas". Cuando se trata de personas, "las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana" y en el caso máquinas, "las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación".
- **Usar:** "El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación".

El proceso antes descrito tiene como objetivo generar valor al negocio, a través de la GC.

2.2.9. Aprendizaje

Según Alfonso (2003) el aprendizaje puede definirse como:

> Un proceso cuya esencia es la adquisición de un nuevo conocimiento, habilidad o capacidad. Para que dicho proceso pueda considerarse realmente como aprendizaje, en lugar de una simple huella o retención pasajera, debe poder manifestarse en un tiempo futuro y contribuir, además, a la solución de problemas concretos, incluso diferentes en su esencia a los que motivaron inicialmente el desarrollo del conocimiento, habilidad o capacidad.

Asimismo, Alfonso (o. c.) plantea que el aprendizaje puede considerase como:

> El producto o fruto de una interacción social y, desde este punto de vista, es intrínsecamente un proceso social, tanto por sus contenidos como por las formas en que se genera. Un sujeto aprende de otros y con los otros; en esa interacción desarrolla su inteligencia práctica y reflexiva, construye e interioriza nuevos conocimientos o representaciones mentales a lo largo de toda su vida.

Para Poggioli (1997) el aprendizaje es:

> Un proceso activo, que ocurre en nuestras mentes, que está determinado por nosotros, y que consiste en construir estructuras mentales o modificar o transformar las ya existentes a partir de las actividades mentales que realizamos, basadas en la activación y el uso de nuestro conocimiento previo.

Por otra parte Poggioli (o. c.) expone que el aprendizaje consiste en "el resultado del funcionamiento de nuestro sistema de procesamiento de información que posee tres tipos de almacén: los registros sensoriales que funcionan como una memoria sensorial, la memoria a corto plazo y la memoria a largo plazo", de igual manera indica que el sistema de procesamiento de información "posee cuatro procesos de control: atención, ensayo, codificación y recuperación".

2.2.10. Estrategias de Aprendizaje

Según Weinstein y Mayer (1986, p. 315, c. p. Valle, Gonzalez, Cuevas, y Fernandez, 1998, p.55) "las estrategias de aprendizaje pueden ser definidas como conductas y pensamientos que un aprendiz utiliza durante el aprendizaje con la intención de influir en su proceso de codificación".

Por otra parte los rasgos característicos más destacados de las estrategias de aprendizaje podrían ser los siguientes (Pozo y Postigo, 1993, c. p. Valle et. al., 1998, p.57):

- Su aplicación no es automática sino controlada: "Precisan planificación y control de la ejecución y están relacionadas con la metacognición o conocimiento sobre los propios procesos mentales".
- Implican un uso selectivo de los propios recursos y capacidades disponibles: "Para que un estudiante pueda poner en marcha una estrategia debe disponer de recursos alternativos, entre los que decide utilizar, en función de

las demandas de la tarea, aquellos que él cree más adecuados".

- Las estrategias están constituidas de otros elementos más simples, "que son las técnicas o tácticas de aprendizaje y las destrezas o habilidades. De hecho, el uso eficaz de una estrategia depende en buena medida de las técnicas que la componen".

El análisis de las estrategias de aprendizaje, se encuentra influenciado según Balbi (2008, p.36) por:

> El enfoque cognoscitivo que centra su interés principal en la descripción y comprensión de los procesos de percepción, atención, pensamiento, memoria, entre otros, con base en el modelo del procesamiento de la información. Desde esta perspectiva el aprendizaje es concebido como un proceso activo y acumulativo que requiere de procesos mentales complejos para que se produzca la adquisición de conocimientos.

2.2.11. Clasificación de las Estrategias de Aprendizaje

Poggioli (2005; c. p. Balbi, 2008, p.38), propone una clasificación de estrategias, que se sustenta en las actividades que puede llevar a cabo el aprendiz para lograr los objetivos de aprendizaje, incorporando los aspectos contextuales y afectivos que son importantes para lograr un aprendizaje efectivo y significativo.

A continuación, se presenta un resumen de la clasificación de las estrategias de aprendizaje, preparado por Balbi (o. c.):

- **Estrategias de Adquisición de Conocimiento**
  a. **Estrategias de Ensayo para codificar:** "repetir, practicar, ensayar, enumerar y enunciar; y para recordar (mnemotécnicas), el uso de palabras claves y el método loci".
  b. **Estrategias de elaboración**: Verbal: "parafrasear, identificar ideas principales y secundarias, identificar y utilizar la estructura del texto, anticipar o predecir, elaborar hipótesis, elaborar inferencias, activar el conocimiento previo, pensar en analogías, extraer conclusiones, formular

> Tiene conciencia sobre sus procesos (percepción, atención, comprensión, memoria) y sus estrategias cognoscitivas (ensayo, elaboración, organización, estudio), y ha desarrollado habilidades para controlarlos y regularlos, en forma consciente y deliberada: los planifica, organiza, revisa, supervisa, evalúa y modifica en función de los progresos que va obteniendo a medida que los ejecuta y a partir de los resultados de esa aplicación.

Poggioli (o. c.), plantea que "el conocimiento acerca de la cognición incluye tres tipos diferentes de conciencia metacognoscitiva":

- **El conocimiento declarativo** o "conocimiento "acerca" de las cosas", consiste en saber qué contiene el conocimiento que tenemos sobre nosotros cómo aprendices y sobre los factores que influyen en nuestra ejecución de las tareas.
- **El conocimiento procedimental** o "conocimiento sobre "cómo" hacer cosas", se refiere a cómo ejecutar las diferentes tareas, este conocimiento facilita el uso de destrezas en forma automática y con mayor eficiencia.
- **El conocimiento condicional** o "conocimiento acerca de la utilidad de los procedimientos cognoscitivos", se refiere al "por qué" y "cuándo" aplicar diferentes acciones cognoscitivas; también es conocido como conocimiento explicativo.

Por otra parte, Poggioli (o. c.) hace mención a las "actividades metacognoscitivas o mecanismos autorreguladores que nos ayudan a controlar nuestros procesos de pensamiento o de aprendizaje". Dichas actividades se clasifican en tres tipos:

- **Planificar:** "los pasos a seguir, comprende la selección de la estrategia apropiada y la asignación de los recursos requeridos; por ejemplo, realización previa de la secuencia de estrategias a seguir y asignación de tiempo".
- **Monitorear:** "consiste en constatar el resultado de las estrategias y revisar la efectividad de las acciones que se realizaron; por ejemplo, revisión de las

estrategias y acciones cuando se realiza una tarea, se resuelve un problema, se toma una decisión o se comprende un conocimiento".

- **Evaluar:** "consiste en revisar o examinar las estrategias que han sido utilizadas, tanto de los procesos reguladores como de los resultados obtenidos; por ejemplo, cuando se evalúa la eficiencia o eficacia del logro de objetivos, con el fin de confirmarlos o redefinir el plan de acción".

2.2.13. Modelo

Un modelo, puede definirse como una representación de un objeto, sistema o idea, cuyo propósito es agilizar la forma de explicar, entender o mejorar un sistema o proceso.

Nonaka y Takeuchi (1995; c. p. Moreno, 2005), al referirse a los modelos plantea: "Un modelo es más inmediatamente perceptible que una metáfora o una analogía. En el modelo, las contradicciones han sido superadas y los conceptos ya son trasferibles mediante lógica consistente y sistemática" (p. 39). Por lo antes expuesto, Moreno (2005), define un modelo como:

> Una construcción teórico-hipotética que puede hacerse praxis al representar a un sector de la realidad, que es susceptible de estudio y verificación; lo que implica que además de representar la teoría, debe evidenciar las condiciones en que se produce un fenómeno, estableciendo la conexión de lo abstracto con lo concreto (p. 223-224).

2.2.14. Modelos de Gestión del Conocimiento

Según la revisión de los MGC expuestos por la Fundación Iberoamericana del Conocimiento (o. c.), el Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998), Modelo Andersen (Andersen, 1999), *Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT) y el Proceso de Creación del Conocimiento (Nonaka Takeuchi, 1995), un modelo de conocimiento puede ser definido como una herramienta para identificar, seleccionar, estructurar,

medir y valorar los activos intangibles de una empresa, permitiendo administrar el conocimiento organizacional.

Con el pasar de los años se han desarrollado investigaciones que han arrojado grandes avances en la Gerencia de Conocimiento, entre estos avances se encuentran una variedad de modelos para la GC, los cuales se describen a continuación:

2.2.14.1. Modelo de Gestión de Conocimiento de KMPG Consulting

Según Tejedor y Aguirre (1998), citado por la Fundación Iberoamericana del Conocimiento (o. c.), el modelo parte de la siguiente pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje? Para responder a esta pregunta KPMG realiza un esfuerzo que produce un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos.

La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, entre otros., no son independientes, sino que están conectados entre sí.

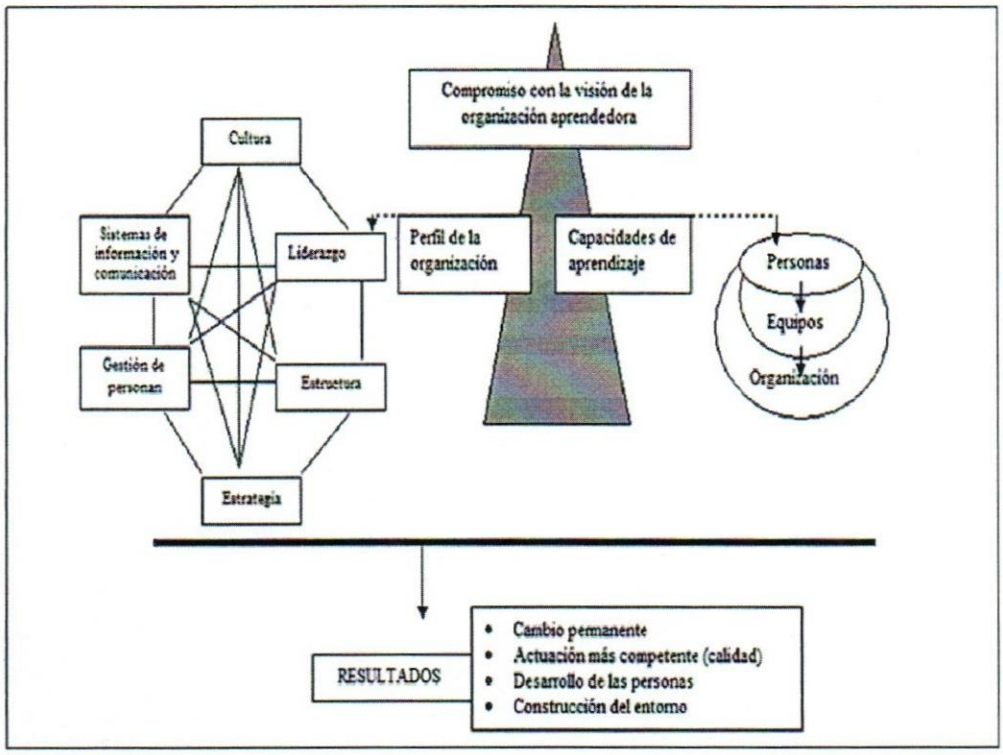

Figura 2. Modelo de Conocimiento de KPMG

Fuente: Tejedor y Aguirre (1998, c. p. Fundación Iberoamericana del Conocimiento, 2002)

2.2.14.2. Modelo de Andersen

Andersen (1999, c. p. Fundación Iberoamericana del Conocimiento, 2002), reconoce 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 usarla para crear valor para los clientes.

En la Figura 3, se ilustran los aspectos considerados en el Modelo de Andersen. Desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. Desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar,

valorar y distribuir el conocimiento.

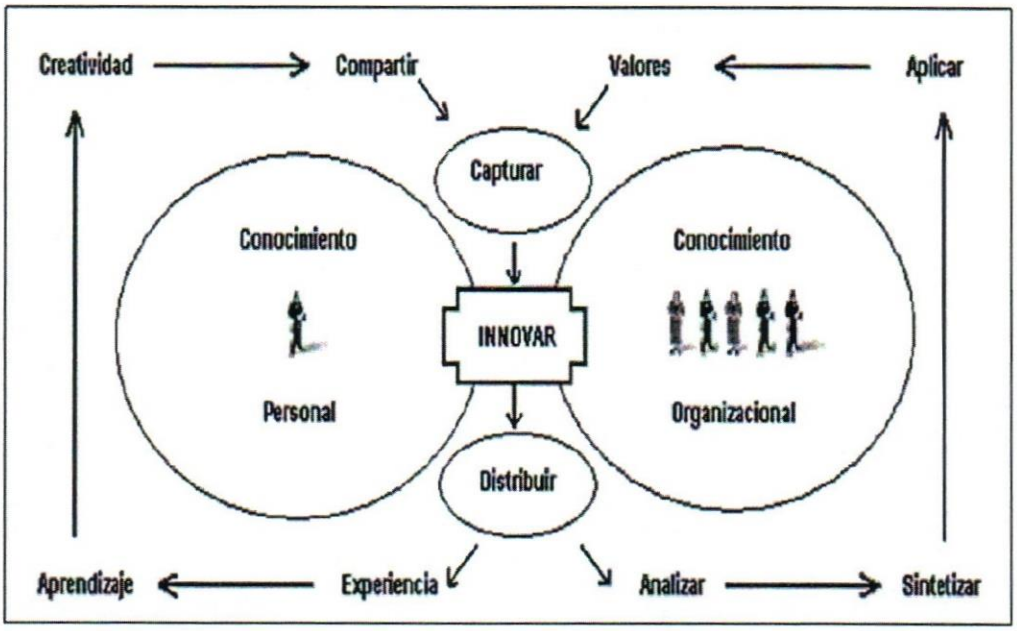

Figura 3. Modelo de Conocimiento de Andersen
Fuente: Andersen (1999, c. p. Fundación Iberoamericana del Conocimiento, 2002)

2.2.14.3. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

Según la Fundación Iberoamericana del Conocimiento (o. c.), el KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC.

El modelo mostrado en la Figura 4 propone cuatro habilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

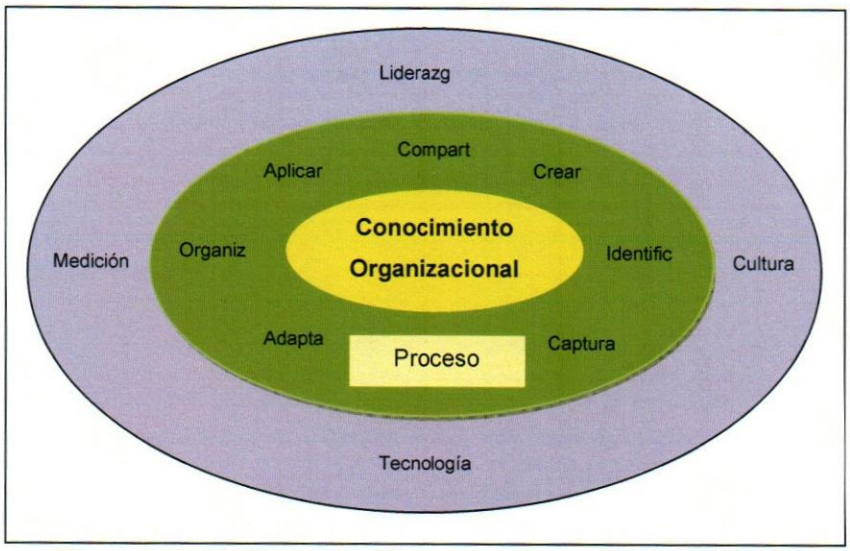

Figura 4. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)
Fuente: Andersen (1999, c. p. Fundación Iberoamericana del Conocimiento, 2002)

- **Liderazgo:** comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.
- **Cultura:** refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.
- **Tecnología de Información:** se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.
- **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:** incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

2.2.14.4. Proceso de Creación del Conocimiento (Nonaka, Takeuchi)

El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1995, c. p.

Fundación Iberoamericana del Conocimiento, 2002) es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico.

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo 4 fases que podemos ver de forma gráfica en la Figura 5.

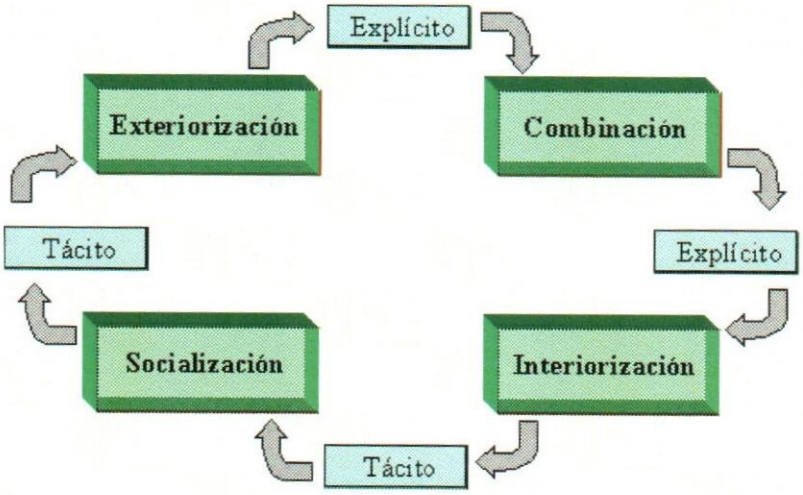

Figura 5. Procesos de Conversión del Conocimiento en la Organización
Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995, c. p. Fundación Iberoamericana del Conocimiento, 2002)

- **La Socialización**, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización;
- **La Exteriorización**, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del

conocimiento.

- **La combinación**, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, entre otros., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formas bases de datos para producir conocimiento explícito.
- **La Interiorización**, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

2.2.15. Capital Intelectual

Stewart (1998, pp. 9 -10) define el Capital Intelectual como "la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a esta una ventaja competitiva, el cual, es un bien intangible". Por otra parte, se refiere al Capital Intelectual, como "los cocimientos, información, propiedad intelectual y experiencia que se puede aprovechar para crear riqueza", el cual es "difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente, pero quien lo logra alcanza el éxito"

El Capital Intelectual está compuesto por el Capital Humano, el Capital Relacional y el Capital Intelectual.

2.2.15.1. Capital Humano

Se refiere al "conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender". Por otra parte se puede definir como el "conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e

internalizar". Del Capital Humano se derivan el Capital Relacional y el Capital Estructural (Euroforum, 1998, p. 36).

2.2.15.2. Capital Relacional

Según Euroforum (1998, p. 47), "es el valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior". Es considerado un factor clave para el éxito de la organización "el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, entre otros.)".

2.2.15.3. Capital Estructural

El Capital Estructural "es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita un incremento en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la efectividad de la organización" (Euroforum, 1998, p.41). Algunos de los elementos correspondientes a esta categoría "están sujetos a los derechos legales de propiedad; como las tecnologías, las invenciones, los datos, los manuales de procedimientos, las bases de datos, las publicaciones y los procesos que se pueden reproducir y compartir" (Stewart, 1998, p.169).

2.2.16. Memoria Corporativa

Según Brooking (1997) La memoria corporativa es una entidad orgánica, una forma de vida impredecible y descentralizada que comprende múltiples memorias independientes correspondientes al capital humano, la cual comprende de los datos, la información y los conocimientos requeridos para dar a conocer los objetivos estratégicos de una organización.

El objetivo principal de la documentación del capital intelectual es la memoria corporativa, ya que representa el momento en que el activo se traslada del ámbito del hombre a la máquina. Para facilitar la divulgación de conocimientos,

la organización debe adoptar las medidas necesarias para transformar los conocimientos implícitos y tácitos en explícitos (Competencias Laborales, s.f.).

Existe una vulnerabilidad en la memoria corporativa, debido a que el talento humano, puede dejar la organización en cualquier momento llevándose con ellos su porción de memoria corporativa, de allí la importancia de la documentación. Es, importante hacer esfuerzos en crear una memoria persistente que exista independientemente del Capital Humano (Competencias Laborales, s.f.).

La memoria corporativa se puede subdividir en los siguientes tipos:

- Profesional (material de referencia, documentación, herramientas, metodologías).
- Compañía (estructura de organización, actividades, productos, participantes).
- Individual (estado, capacidades, conocimientos técnicos, actividades).
- Proyecto (definición, actividades, historias, resultados).

La selección del conocimiento que existe en la memoria se debe hacer de un modo tal que se le ofrezca al interesado los links, a documentos o personas lo más precisamente posible, por otra parte el lugar donde se almacena dicha documentación (activos intelectuales) debe ser accesible y práctico para cada persona que quiera acceder a ellos. La actualización de los activos de conocimientos que se almacenen en la memoria es lo que mantiene vigoroso y vital el capital intelectual de las compañías. (Competencias Laborales, s.f.)

2.2.17. Mapa de Conocimiento

Según Davenport y Prusak (o. c.), un mapa de conocimiento tiene como objetivo "mostrar a los miembros de la organización, a quienes se deben buscar

cuando se necesite algún conocimiento especializado". El mapa de conocimiento también puede servir como "inventario para facilitar la identificación del conocimiento que existe en la empresa y como se puede acceder a él".

Por lo tanto, el mapa de conocimiento, se puede utilizar como herramienta para evaluar la existencia de conocimiento en la empresa y para descubrir las ventajas que es posible explotar y las brechas que hay que salvar.

El conocimiento clave puede existir en cualquier nivel de jerarquía de la organización, por lo tanto un buen mapa del conocimiento va más allá de los límites convencionales.

La información necesaria para crear un mapa de conocimiento ya existe en las organizaciones, pero de manera fragmentada y no documentada, es decir, que cada empleado posee una pequeña parte del mapa en la cabeza, conoce su propia especialización y sabe hacia dónde debe dirigirse para obtener respuestas a determinadas preguntas. Por lo tanto la creación de un mapa institucional involucra la combinación de los "minimapas" individuales.

2.2.18. Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que aprenden

El aprendizaje Organizacional se refiere a:

> Un conjunto de Procesos por los cuales las organizaciones acumulan conocimiento y sus empleados adquieren conocimientos nuevos para actuar de una manera diferente. Sin embargo una organización que aprende, es una organización que concibe el aprendizaje como un medio para adaptarse a los procesos de cambio (López y Leal, 2002, p. 281).

Según López y Leal (o. c.), en esencia el concepto de Aprendizaje Organizacional está profundamente a la forma como las personas aprenden, pero aplicado a las organizaciones. Las Organizaciones que aprenden procuran transmitir sus experiencias y difundir las innovaciones, en todos los niveles de la

organización.

> Esta capacidad de aprendizaje colectivo es análoga a una red neuronal, lo que produce un enriquecimiento de conexiones internas, de forma que la memoria colectiva, se encuentra repartida por todo el conjunto de la red y no localizada en uno o varios puntos". (López y Leal, 2002, p. 282)

Las organizaciones que quieren aprender "deben saber crear comunidades de aprendizaje y estimular el intercambio entre las personas". En consecuencia, "las personas aprenden en un contexto social gracias al cual ellas dan sentido a sus actividades y, en relación con otras personas mejoran sus conocimientos". (López y Leal, 2002, p. 282)

2.2.19. Sociedad del Conocimiento

Las sociedades de la información tiene su origen en:

> El uso e innovaciones intensivas de las tecnologías de la información y las comunicaciones, donde el incremento en la transferencia de información, modificó en muchos sentidos la forma en que se desarrollan muchas actividades en la sociedad moderna. (Moreno, 2009)

Por otra parte, Drucker (1993, c. p. Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 52) sugiere que:

> Uno de los retos más importantes para las organizaciones, como parte de la sociedad del conocimiento, es incrementar la productividad de los trabajadores del conocimiento y construir prácticas sistemáticas para administrar su propia transformación, abandonando el conocimiento que se ha vuelto obsoleto y aprendiendo a crear cosas nuevas por medio del mejoramiento continuo de todas sus actividades, el desarrollo de nuevas aplicaciones a partir de su propio éxito y un proceso organizado de innovación continua.

2.2.20. Comunidad de Práctica

López y Leal (o. c.) exponen lo que una Comunidad de Práctica surge "cuando

un grupo de personas, reunidas de manera informal, convierten sus saberes personales o sus *saber hacer* individuales en valores colectivos que se traducen en prácticas".

Las Comunidades de Práctica en el ámbito de las organizaciones pueden definirse como "grupos informales que desarrollan las personas unidas por el hecho de pertenecerá una empresa común, donde las personas comparten informalmente sus experiencias, reflexionan sobre sus actividades, aprenden y modifican sus comportamientos e incorporan a la organización nuevas prácticas laborales". (López y Leal, 2002, p. 299)

> Las diferentes experiencias en torno a las Comunidades de Práctica, demuestran que son ámbitos idóneos donde situar los procesos de aprendizaje individuales y al mismo tiempo conseguir el aprendizaje organizativo, convirtiéndose el marco adecuado para favorecer a la Gestión del conocimiento, al permitir la construcción de un modelo integral de aprendizaje para la formación continua. (López y Leal, 2002, p.300)

2.2.21. Lecciones Aprendidas

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2008, p.1-2) "la documentación de las lecciones aprendidas contribuye a convertir el conocimiento tácito presenta en las personas, al conocimiento explícito que podemos encontrar en documentos, archivos electrónicos y objetos para facilitar su difusión".

Las lecciones aprendidas pueden definirse como:

> El conocimiento o entendimiento ganado por medio de la reflexión sobre una experiencia, proceso, o un conjunto de ellos. Esta experiencia o proceso puede ser positivo o negativo por ejemplo: fortalezas y debilidades en el diseño o implementación de un proyecto. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2008, p.2)

Según el Banco Interamericano de Desarrollo, (o. c.), para que las Lecciones Aprendidas sean pertinentes y útiles, éstas deben ser:

- **Aplicables**, porque tienen impacto real o potencial en las operaciones o procesos.
- **Válidas**, porque se basan en hechos verdaderos.
- **Significativas**, porque identifican procesos o decisiones que reducen o eliminan fallas o refuerzan un resultado positivo.

> Las lecciones aprendidas se enfocan, por tanto, en la hipótesis que vincula causalmente los resultados buscados y aquello que ha funcionado o no ha funcionado para alcanzarlos. Capturan evidencias e identifican tendencias y relaciones causa-efecto, acotadas a un contexto específico, y sugieren recomendaciones prácticas y útiles para la aplicación o replicación del nuevo conocimiento en otros contextos y en el diseño y/o ejecución de otros proyectos o iniciativas que se proponen lograr resultados similares. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2011, p.1)

2.2.22. Administrador del Conocimiento en la Empresa (CKO)

Según Aguilar (2008, p.72) el *Chief Knowledge Officer* (Administrador del Conocimiento - CKO), se encarga de "establecer las direcciones estratégicas fijando cómo se capturará, almacenará y entregará el conocimiento". El CKO será responsable de:

- Determinar la estructura del capital intelectual de la empresa a la luz de los objetivos corporativos estratégicos
- Poner en su lugar a la organización que gestionará el conocimiento que satisfaga a los clientes, aumente los beneficios y disminuya los costes
- Multiplicar el valor del conocimiento
- Crear una infraestructura de GC de éxito ante las barreras técnicas, culturales y logísticas.

Según Sacchi (s.f.) "Este puesto implica una responsabilidad compleja que requiere una combinación de habilidades tecnológicas y sociales, además de conocer y comprender la empresa en la que trabaja y el mercado en el que actúa" (p.19).

Asi mismo, Sacchi (o. c.) expone que el Gerente del Conocimiento debe:

> ...ampliar la infraestructura tecnológica de la empresa y las aplicaciones que capten, categoricen y recuperen el conocimiento aportado por el personal o almacenado en Bancos de datos. Además, debe enseñar a los empleados qué recursos están disponibles y cómo usar el sistema. (p.19).

Sacchi (o. c.) por otra parte determinó que las "competencias necesarias para ser CKO la capacidad de entender qué tecnologías pueden contribuir a la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento y la capacidad de gestionar redes sociales y de animar el intercambio de conocimiento (p.19)".

Dentro de las funciones de un CKO encontramos las siguientes, según Sacchi, (o. c.):

- Motivar a las personas para que compartan el conocimiento que posean.
- Promover la confianza entre las personas para que aprecien las consecuencias positivas de compartir el conocimiento.
- Entrenar a las personas para potenciar el conocimiento.
- Aplicar herramientas tecnológicas adecuadas.
- Diseñar indicadores para medir el conocimiento existente en la organización.

2.2.23. Tecnologías de la Información

Según Pávez (2000, p.21), el término Tecnologías de información (TI) "está relacionado con todos los aspectos del manejo, procesamiento y comunicación de información. Dentro de esta categoría se encuentran las nuevas tecnologías asociadas a Internet, el almacenamiento de datos, los sistemas de información, las comunicaciones, entre muchas otras".

Desde que se ha considerado la información y el conocimiento como:

> ...un factor estratégico a la hora de hacer negocios, se han establecido la importancia de las TI, la cual ha pasado a ser el canal de comunicación entre las fuentes de información y la toma de decisiones. (Pávez, 2000 p.21)

En las organizaciones las TI "han automatizado las tareas rutinarias, y nos han dejado espacio para realizar actividades más gratificantes y de mayor valor, tanto para las personas como para la organización". Es por esto que "el rol de las TI dentro de las organizaciones, junto con el rol de ellas en la Gestión del conocimiento es de vital importancia". (Pávez, 2000, p.21).

Para las organizaciones, "las TI han cambiado totalmente la cadena de valor tradicional de acuerdo a las formas de hacer negocios" Las TI "son el motor de la nueva economía, pero hay que tener cuidado ya que no es la panacea, el uso racional de la Tecnología es el factor clave en proyectos de implementación de TI". Es un hecho que la aplicación de la Tecnología "no es sinónimo de mejora o ventaja competitiva". (Pávez, 2000, p.21)

Las Tecnologías de la Información, sirven de habilitador para la GC, sin embargo el proceso de generación del conocimiento se encuentra directamente vinculado al Capital Humano, donde los sistemas sirven de apoyo para la captura, almacenamiento y difusión del conocimiento.

2.2.24. Instituciones Financieras

Según Acedo y Acedo (1997) "las instituciones financieras son organizaciones especializadas en la acumulación de capitales y en su transferencia por medio del préstamo a interés, o en su inversión directa, como es práctica de algunas compañías de seguros y bancos de inversión". (p. 9)

Por otra parte los intermediarios financieros son definidos por la Comisión Nacional de Valores (2007) como:

> Instituciones que recogen el ahorro de los agentes económicos con excedentes (superavitarios) y lo hacen llegar a los agentes económicos con carencia (deficitarios), o los invierten ellos mismos en determinados tipos de activos financieros, lucrándose con la diferencia entre los tipos de interés de las operaciones activas o colocaciones y las operaciones pasivas o depósitos. (p. 1)

De acuerdo a los antes descrito, sirven como intermediarios todos los bancos universales, comerciales, hipotecarios, de inversión, o arrendadoras financieras, o cualquier otro tipo de institución financiera.

Acedo y Acedo (o. c.) definen a los bancos como los "grandes agentes almacenadores de capitales, encargados de regarlos, de manera más segura y productiva, en aquella parte de la colectividad donde existe capacidad y deseo de producir y de transformar". (p. 108)

Dado los adelantos de la tecnología, los bancos se han visto en la necesidad de ofrecer nuevos servicios a sus clientes como el *e-banking* (Banca en Línea), a través del cual se pueden hacer operaciones financieras en la banca en línea y comercio electrónico entre otros. Debido a los antes expuesto Acedo y Acedo (o. c.) afirman que "detrás de los usos convencionales de tecnología para lograr una mejor eficiencia, las instituciones están viendo a la tecnología como un arma competitiva, expandiendo sus alcances hacia las lazas de mercado". (p. 139)

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

La metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la recolección, procesamiento y análisis de la información para el desarrollo de la investigación. Por otra parte, se puede definir como la forma en que se realizará el estudio para responder al problema planteado (Arias, 2004).

Se define la investigación como una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuestas a preguntas mediante el empleo de procesos científicos (Cervo y Bervian, 1989, p.41, c. p. Arias, 2004).

Para llevar a cabo el proceso de investigación, se debe formular un modelo operativo que permita acercarse y conocer el objeto de estudio, y determinar los métodos específicos que posibilitaran confrontar la teoría con los hechos. Con ese fin, se debe determinar el tipo de investigación y el diseño concreto que se utilizará (Santalla de Banderali, 2011).

3.1. Diseño de Investigación

El diseño de investigación se define con base en el procedimiento y se refiere a "dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible" (Hurtado de Barrera, 2010, p. 147).

Fundamentado en la clasificación propuesta por Hurtado de Barrera (o. c.), el trabajo de investigación, se ajusta a un diseño de Fuente Mixta ya que la información se levantó de fuentes documentales y fuentes vivas o directas en

su contexto natural, Transaccional Contemporáneo debido a que el propósito es obtener información de un evento actual en un único momento del tiempo, y Multivariable, donde se analizan varias variables o eventos de estudio.

3.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación está determinado según su propósito. En este sentido, el proyecto de investigación se ajusta al tipo de investigación aplicada, la cual, "además de generar conocimiento busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado. El investigador opera en una situación real y mediante sus procesos cognitivos intenta modificar esa realidad mediante nuevas soluciones" (Valarino, Yáber, y Cemborain, 2010, p. 68).

El tipo de investigación que se propone para este proyecto, se sustenta en el artículo 2º de las disposiciones generales sobre el trabajo especial de grado aprobada por el Consejo General de los Estudios de Postgrado en sesión del 24 de Febrero de 2010, que establece 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 insertarse en una de las materias del plan de estudios correspondiente.

Dentro de las categorías de las investigaciones aplicadas, se puede catalogar este proyecto como de investigación y desarrollo, ya que "tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de la organización (investigación), para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse a ésta (desarrollo)." (Valarino et. al, 2010, p. 69-70).

Este estudio se considera como una Investigación Aplicada, debido a que se identificaron los factores que inciden en la problemática de la ausencia de la

gestión del conocimiento en la unidad de SD de una institución bancaria, donde posteriormente se dio una solución al problema descrito, mediante el diseño un modelo conceptual para la gestión del conocimiento.

3.3. Unidad de Análisis, Población y Muestra

Hurtado de Barrera (o .c.) define la unidad de análisis como las entidades tales como personas, objetos, regiones, instituciones, documentos, plantas, animales o productos que dan lugar al evento de estudio. Una vez definida la unidad de análisis de debe proceder a establecer la población y muestra.

Según Arias (2004), la población se define como el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación. Por otra parte "la muestra es un subconjunto representativo de un universo o población" (Morles, 1994, p.54, c. p. Arias, 2004)

En conformidad a lo antes descrito, la unidad de análisis de esta investigación se encuentra conformada por la unidad de SD de una Institución Bancaria.

La población de estudio para la investigación está conformada por diez (10) personas quienes estarán involucrados en la gestión del conocimiento de la unidad de SD, como se indica a continuación:

- Especialistas de *Service Desk* nivel *Junior* (Jr. - Soporte de Servicios de Banca en Línea nivel Menor - 3 personas).
- Especialistas de *Service Desk* nivel *Senior* (Sr. - Soporte de Servicios de Banca en Línea nivel Mayor - 2 personas).
- Gerente de Servicios de *e-banking* (Banca en línea – 1 persona).
- Especialistas de Diseño de Aplicaciones (2 personas).
- Líderes de Desarrollo de Aplicaciones (2 personas).

La muestra relevante en la presente investigación, está representada por la totalidad de la población objeto de estudio, ya que la misma es finita y se encuentra constituida en total por las diez (10) personas antes descritas.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Una vez formulado el método para resolver el problema de investigación, se procedió a la selección de las técnicas e instrumentos de recolección y registro de datos, que luego fueron analizados para responder a la pregunta de investigación en cada fase.

Según Fernández (2000, c. p. Valarino, et. al., 2010, p. 217-218), "se entiende como técnicas de investigación cuantitativa, aquellas que pretenden una explicación del fenómeno a través de una interpretación objetiva ofreciendo como resultados conclusiones expresadas en el lenguaje numérico y formal". Por otra parte "las técnicas de investigación cualitativas, son aquellas que pretenden una compresión del fenómeno a través de una interpretación subjetiva ofreciendo como resultados conclusiones expresadas en lenguaje natural"

Dentro de las técnicas de recolección de datos más utilizadas, encontramos tanto para el análisis cualitativo como para el cuantitativo, según Hurtado de Barrera (o. c.): la observación, la entrevista, la encuesta, las sesiones de profundidad y la revisión documental.

Los instrumentos de recolección de datos que derivan de las técnicas antes mencionadas son: el cuestionario, las pruebas, el sociograma, las escalas objetivas, los grupos focales, el panel y el Delphi, las biografías, los documentos, los registros, materiales, aparatos o equipos. (Valarino, et. al., 2010).

3.4.1. Descripción del Procedimiento

Para los objetivos de diagnóstico de este trabajo de Investigación se aplicaron los instrumentos de la siguiente forma:

- **Diagnosticar la situación actual de los flujos del conocimiento, en la unidad de *Service Desk*.**

  Se realizó observación directa sobre las actividades de la unidad de SD, lo que permitió obtener información precisa acerca de los flujos del conocimiento. Este instrumento se aplicó según la lista de control elaborada para realizar el levantamiento de información (Ver Lista de Control en Anexo C)

  Con el levantamiento de Información realizado y su posterior análisis, se logró determinar quienes eran los emisores, los receptores y los canales a travez de los cuales fluye el conocimiento.

- **Identificar los elementos habilitadores e inhibidores presentes en el proceso de capitalización del conocimiento para la unidad de *Service Desk*.**

  Para realizar este diagnóstico se utilizó la entrevista aplicando cuestionarios como técnica para obtener la opinión de expertos y de los miembros del equipo de trabajo, la cual se aplicó a la muestra seleccionada (Ver Guía de Entrevista Estructurada en Anexo D).

  La entrevista fue elaborada por el autor, adaptando algunas preguntas desarrolladas por el *Knowledge Management Asset Tool* (Herramienta para la Gestión de Activos del Conocimiento). El instrumento fue revisado por la Profesora Dra. Olimpia Salas y validado por la Profesora Gloria Aponte y la

Profesora Carmen Rudas (Ver Validacion del Instrumento en Anexo E).

Tomando como guía el modelo KMAT (Andersen, 1999) para la elaboración del instrumento, se formularon cuatro (4) preguntas por cada elemento habilitador de la Gerencia del Conocimiento, a fin de evaluar su estado, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1. Caracterización del Instrumento.

Elemento Habilitador	Pregunta
Tecnología de la Información	1, 8, 12, 14
Cultura	2, 5, 10, 15
Liderazgo	3, 7, 11,16
Procesos	4, 6, 9, 13

La entrevista se encuentra compuesta por dieciséis (16) preguntas y cada una con cinco (5) alternativas de respuestas según la escala de *Likert* de cinco (5) puntos, la cual según García (s.f.)

> ...es un tipo de escala aditiva, que fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta, y consiste en expresar un enunciado favorable o desfavorable sobre un objeto de actitud, y se solicita al encuestado que responda eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le otorga un Valor numérico.

A continuación, se muestra la escala asignada al instrumento y su puntuación correspondiente para cada bloque de preguntas.

Tabla 2. Escala de Diagnóstico del Instrumento.

Bloque	Respuesta	Escala	Puntuación
Habilitador TI	Totalmente de Acuerdo	2	Excelente 61% -100%
	De acuerdo	1	Bueno 21% a 60%
	Indeciso	0	Regular 20% a -20%

Continuación, **Tabla 2.** Escala de Diagnóstico del Instrumento.

Bloque	Respuesta	Escala	Puntuación
Habilitador TI	En Desacuerdo	-1	Pobre -21% a -60%
	Totalmente en Desacuerdo	-2	Inexistente -61% a -100%
Habilitador Cultura	Totalmente de Acuerdo	2	Excelente 61% -100%
	De acuerdo	1	Bueno 21% a 60%
	Indeciso	0	Regular 20% a -20%
	En Desacuerdo	-1	Pobre -21% a -60%
	Totalmente en Desacuerdo	-2	Inexistente -61% a -100%
Habilitador Liderazgo	Totalmente de Acuerdo	2	Excelente 61% -100%
	De acuerdo	1	Bueno 21% a 60%
	Indeciso	0	Regular 20% a -20%
	En Desacuerdo	-1	Pobre -21% a -60%
	Totalmente en Desacuerdo	-2	Inexistente -61% a -100%
Habilitador Procesos	Totalmente de Acuerdo	2	Excelente 61% -100%
	De acuerdo	1	Bueno 21% a 60%
	Indeciso	0	Regular 20% a -20%
	En Desacuerdo	-1	Pobre -21% a -60%
	Totalmente en Desacuerdo	-2	Inexistente -61% a -100%

- **Diseñar el Modelo Conceptual de la Gestión del Conocimiento.**

A fin de definir los requisitos para el diseño del MGC, en esta fase se utilizó la técnica de revisión documental, donde se analizaron las distintas fuentes bibliograficas y electrónicas sobre publicaciones e investigaciones del área de gerencia del conocimiento, lograndose establecer las bases teóricas.

Por otra parte se realizó el análisis del Investigador sobre los resultados del

instrumento de recolección de datos, a fin de diseñar los elementos habilitadores de Gerencia del conocimiento necesarios para la creación del MGC propuesto.

3.5. Consideraciones Éticas

En la elaboración del Diseño del Modelo Conceptual para la Gestión del Conocimiento, en la unidad de SD de una Institución Bancaria; se consideraron los lineamientos del **Código de Ética de la Institución Bancaria (2010)** y del **Código de Ética y Conducta Profesional** promulgados por el *Project Management Institute* (Instituto de Gerencia de Proyectos – PMI, 2010). Por otra parte se realizó el reconocimiento de ideas, conceptos y descripciones de los diferentes autores utilizados en la investigación.

Del Código de Ética de la Institución Bancaria (o. c.), se extrajeron los siguientes artículos, los cuales se consideraron los de mayor relevancia:

- Los deberes esenciales de los funcionarios y empleados del Banco son la probidad, la lealtad, la eficiencia y la confraternidad.
- Su conducta en todo momento se ajustará a las reglas del honor, la dignidad, la honradez y la franqueza. No deberán aconsejar ni ejecutar actos dolosos, hacer aseveraciones falsas, citas inexactas, incompletas o maliciosas, ni realizar acto alguno u omisión que pueda entorpecer una eficaz labor o que vaya en desmedro del buen nombre y reputación del Banco
- Los funcionarios y empleados del Banco deberán guardar la mayor reserva acerca de los asuntos y políticas establecidas, debiendo abstenerse de comunicar a terceras personas lo que llegare a su conocimiento por razón de su trabajo en el Banco, específicamente lo relativo a las relaciones con los clientes, y de tomar o publicar copia de documentos relacionados con su trabajo, salvo en los casos en que ello fuera procedente de conformidad con las leyes.

- Los funcionarios y empleados del Banco actuarán con la mayor diligencia, cuidado y precaución en todo lo relacionado con la adquisición, administración, custodia, conservación y mantenimiento de cualesquiera bienes, equipos, materiales o tiles de la propiedad del Banco o por los cuales éste sea directa o indirectamente responsable.

Asimismo, del Código de Ética y Conducta Profesional de PMI (o. c.), establecen las siguientes consideraciones referentes al compromiso de los profesionales que practican las bases y principios la Gerencia del Proyectos, así como sus miembros:

- Mantener altos estándares de conducta íntegra y profesional.
- Aceptar las responsabilidades de sus acciones.
- Buscar continuamente mejorar sus capacidades profesionales.
- Practicar con justicia y honestidad.
- Motivar a otros profesionales a actuar de una manera ética y profesional.
- Mantener la confidencialidad y privacidad de la información de trabajo, tareas asignadas y cualquier otro tipo de información adquirida durante la relación profesional, a menos que el cliente le conceda permiso o que el manteniendo la confidencialidad sea un acto no ético, ilegal e ilícito.
- Mantener completa confidencialidad de la información a la que tenga acceso por razón de sus cargo o desempeño profesional, y no podrá utilizarla en beneficio propio o de terceras personas, así como también los resultados del estudio.
- Respetar y proteger apropiadamente los derechos intelectuales de otros; revelar y reconocer apropiadamente las contribuciones profesionales, intelectuales y de investigación de otros; garantizando la integridad de los productos y servicios bajo su responsabilidad.

3.6. Operacionalización de Objetivos

Tabla 3. Operacionalización de Objetivos

	Sinergia	Variables	Indicios	Instrumentos
Evento **Diseño del modelo conceptual para la Gestión del Conocimiento en la unidad de *Service Desk***	Diagnosticar la situación actual de los flujos del conocimiento, en la unidad de *Service Desk*.	• Entidades • Flujos • Procesos	• Fuente de conocimiento • Medios de Transferencia • Receptor de conocimiento • Disponibilidad de la Información	• Juicio de Expertos • Análisis del Investigador • Observación Directa
	Identificar los elementos habilitadores e inhibidores presentes en el proceso de capitalización del conocimiento para la unidad de *Service Desk*.	• TI • Cultura • Liderazgo • Procesos	• Elementos clave identificados • Matriz de Fortalezas y Debilidades	• Entrevistas • Análisis del Investigador
	Diseñar el Modelo Conceptual de la Gestión del Conocimiento	• Bases teóricas • Elementos Habilitadores e Inhibidores	• Estrategia para impulsar Elementos Habilitadores • Estrategia para mitigar Elementos Inhibidores • Diseño de Procesos de GC	• Modelos de Gestión del Conocimiento • Juicio de Expertos • Análisis del Investigador
	Elaborar el plan de implementación del Modelo propuesto.	• Tiempo • Eficiencia	• EDT • Cronograma de Implementación • Matriz de Responsabilidades • Proceso de Cierre de Proyectos	• Análisis del Investigador • Juicio de Expertos

CAPÍTULO IV
MARCO ORGANIZACIONAL

Este capítulo presenta una breve descripción de la Institución Bancaria, la cual fue extraída del sitio Web de la misma, en donde destacan su historia, misión, visión, valor corporativo y organigrama. Basado en el Código de Ética y Conducta Profesional de PMI (o. c.), no será expuesta la fuente de la información por ser de carácter confidencial.

4.1. Reseña Histórica de la Empresa

La Institución Bancaria en estudio, fue fundada por grupo de empresarios venezolanos en 1925, constituyendo "La Gran Casa Financiera" en Caracas, con un capital de tres (3) millones doscientos (200) mil bolívares y dieciséis (16) empleados.

Un año después, el Banco cambia su personalidad corporativa para adoptar la de Banco Agrícola. Cincuenta y seis (56) años asentaron su dimensión de entidad bancaria de vanguardia bajo este nombre, posicionándose como el instituto financiero más comprometido con el bienestar y desarrollo agrícola del país, asumiendo en ese sector los negocios bancarios en el sentido más amplio, incluyendo operaciones de préstamos, descuentos, depósitos, giros, además de realizar estudios para la promoción y fundación de empresas industriales, agrícolas y comerciales.

Las actividades relacionadas con transacciones y negocios inmobiliarios y el desarrollo de nexos bancarios y comerciales internacionales, especialmente con Holanda y otras naciones del norte de Europa, completan el complejo proceso de relaciones que sus fundadores se habían impuesto como unas de

las metas de la organización. El documento constitutivo así lo describió.

En el año 1927, el entonces Banco era uno de los cuatro y únicos institutos financieros venezolanos existentes, que emitían su propio papel moneda de circulación legal. Para ese momento, el monto autorizado de emisión de billetes del Banco, alcanzó los doce (12) millones de bolívares que eran aceptados en todo el país como medio natural de pago, junto al oro americano, la morocota y otras piezas de oro nacional y extranjero.

En un contexto histórico en el que la industria petrolera aún era incipiente y que la actividad agrícola que se desarrollaba para la época conformaba de manera importante los ingresos de Venezuela, esencialmente por los volúmenes de producción de Café y Cacao, el Banco se adelantaba a la legislación que posteriormente se implantaría en el país, creando bases legales en cuanto a la regulación de operaciones y al otorgamiento de créditos agropecuarios por parte de la banca.

El Instituto aceptaba en calidad de prenda o garantía, productos agrícolas. Con el incremento de sus actividades financieras, el Banco decide cambiar la sede principal de la Esquina de Camejo, donde había permanecido durante un cuarto de siglo, para activar nuevos procesos y mejorar la calidad de sus servicios a la numerosa y cada vez más creciente clientela. Con estos fines adquiere un terreno en la Esquina de San Francisco, para edificar una nueva sede principal.

El 25 de Abril de 1951, se constituye en una fecha importante para la Institución, al inaugurar sus nuevas oficinas principales en el Centro de Caracas.

Treinta (30) años duró la actividad de estas oficinas como sede principal, hasta que en 1982 cambia su nombre oficial por el que tiene actualmente y

se traslada un año después de ubicación en Caracas, actual sede principal del Banco y de todas las operaciones y áreas de negocio del Grupo.

4.1.1. Reseña Histórica del Servicio de *e-banking*

El servicio de *e-banking* (Banca en línea), nace de la alianza grupos financieros líderes e independientes en Latinoamérica, quienes siendo pioneros en la adopción de Internet para apoyar el desarrollo de sus Estrategias de Negocio, reconocieron en estas nuevas tecnologías el gran potencial para transformar la forma de hacer banca, particularmente en lo relacionado en la interacción con sus clientes.

Las instituciones fundadoras, han compartido desde sus inicios la visión de un modelo de hacer banca mucho más conveniente y enriquecedor para los usuarios finales, más costo eficiente, de mayor profundidad y alcance en el mercado, basado en la adopción de las tecnologías de Internet, en su estrategia y procesos de Negocio.

El objetivo primordial del servicio de *e-banking* (Banca en línea), es apoyar a los Bancos de la alianza a llevar su negocio en Internet, habilitando soluciones innovadoras en el canal de Internet y Móvil que generen valor a los usuarios finales y a las Instituciones Financieras de la Alianza. Esto incluye soluciones como la Banca en Línea para personas, Banca en Línea para negocios, Banca Móvil, Soluciones de Internet, Pagos Electrónicos y la administración integral de la presencia de los Bancos en la Web.

En febrero del año 2000, el Banco pasa a ser el más grande proveedor de servicios financieros en Venezuela y la Firma de Consultoría *McKinsey y Company*, sellaron una alianza estratégica con el fin de identificar oportunidades en el mercado electrónico en Latinoamérica, con la idea de fortalecer su posición y ser más competitivos en el mercado. Esta iniciativa le

permitiría al Banco ofrecer a sus clientes más y mejores servicios, basados en economías de escala de desarrollo tecnológico.

El servicio *e-banking* (Banca en línea) se consolidó durante el mes de noviembre del año 2000, a través de la alianza estratégica con instituciones financieras líderes en sus respectivos países: Colombia y Ecuador. A partir de este momento, el servicio de *e-banking* (Banca en línea), se concentró en diseñar, construir y habilitar un portafolio de servicios de primera categoría en el mundo, logrando posicionar a la entidad como líder de servicios de comercio electrónico y a los Bancos de la Alianza como líderes en el segmento de Banca en Internet en la región.

Con este portafolio de servicios y estrategias de negocio efectivamente implementados, los Bancos de la Alianza han logrado migrar al canal de Internet cerca del cuarenta por ciento (40%) de sus clientes y han pasado de procesar en Internet cerca del seis por ciento (6%) del total de sus transacciones en 2002 a más del cuarenta y cinco por ciento (45%) en 2009, lo que representa unos beneficios exponenciales para los Bancos no solo por el impacto positivo en los costos de operación de la entidad sino también por la capacidad de profundizar y masificar sus servicios a más usuarios en sus mercados.

Adicionalmente, los Bancos han logrado posicionarse como líderes en Comercio Electrónico en la región, proveyendo servicios de comercio electrónico a las más grandes compañías públicas, privadas y entes gubernamentales en sus mercados. Estos logros han sido reconocidos por diversos medios especializados y por los mismos clientes de las entidades, quienes han calificado los servicios de Internet de los Bancos de la Alianza como los mejores en sus respectivos mercados.

4.2. Misión

Satisfacer las aspiraciones del individuo y la comunidad donde actúa, mediante la prestación de excelentes productos y servicios financieros en diferentes segmentos del mercado, agregando valor a sus accionistas mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles.

4.3. Valor Corporativo

El Compromiso Social de la institución bancaria es permanente. Desde sus inicios hace ochenta y tres (83) años, y en la actualidad, el banco desarrolla y apoya programas de Acción Social, que trascienden su actividad financiera para convertir el compromiso que ha asumido con la sociedad en uno de sus más fuertes e incólumes valores corporativos, y es que una de las premisas de su visión estratégica es la de ser "una institución solidaria y factor importante de desarrollo de las comunidades a la cual sirve".

En la búsqueda por afianzar su Compromiso Social con el país, la institución diseña y promueve programas institucionales de largo alcance en las áreas de Educación, Salud, Cultura, Religión y Deportes, entre otros. Esto hace que la empresa, sea una institución que se siente orgullosa de la labor realizada al tener oportunidad de apoyar iniciativas, proyectos y programas de numerosas organizaciones, que le permite fortalecer cada día su Compromiso Social Poniéndole Cariño a Venezuela.

4.4. Organigrama de la Empresa

A Continuación se presenta el Organigrama General del Banco:

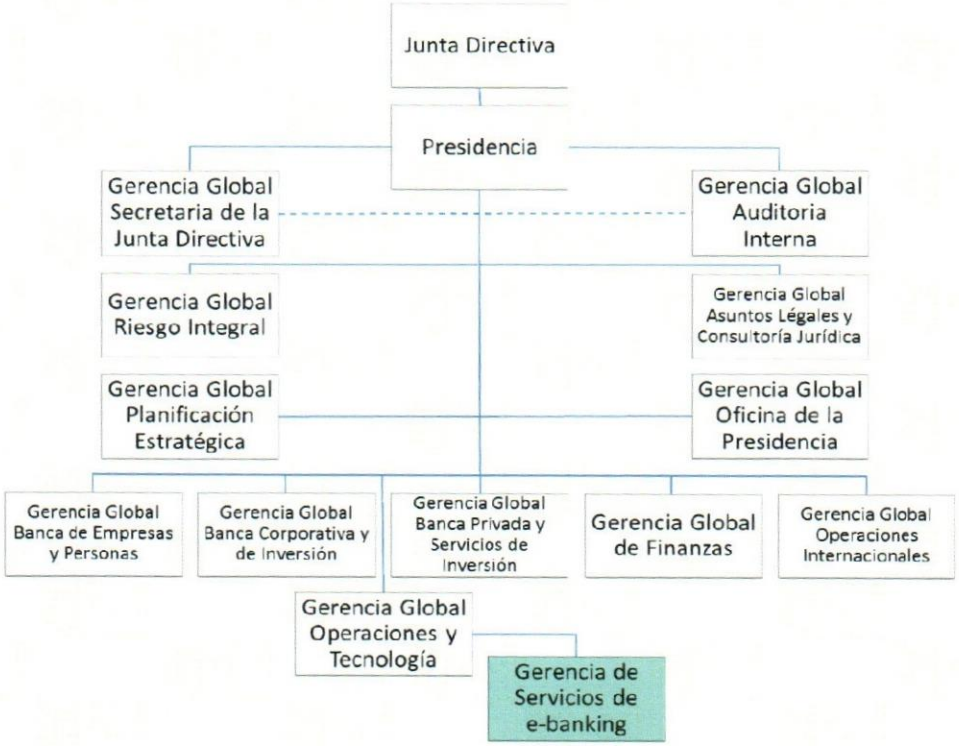

Figura 6. Organigrama de la Organización Bancaria.
Fuente Confidencial. Código de Ética de PMI (2010).

4.4.1. Organigrama de la Unidad de Estudio

Figura 7. Organigrama de la Unidad de Estudio
Fuente Confidencial. Código de Ética de PMI (2010).

CAPÍTULO V
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se analizó y se describió la situación actual de los flujos del conocimiento en la Unidad de SD de la Institución Bancaría por medio de observación directa y juicio de expertos.

Según la Revisión Documental de los modelos existentes, en el Capítulo II se seleccionó el modelo KMAT (Andersen, 1999), como guía conceptual para realizar el Diagnóstico de la situación actual.

En función al modelo seleccionado como base para el diagnóstico, se aplicaron entrevistas y observación directa para determinar los elementos habilitadores e inhibidores de la GC en la Unidad de Análisis.

Por último, como resultado del diagnóstico realizado, se determinó el estado de cada elemento clave: cultura, liderazgo, TI y procesos, concluyendo con la elaboración de la matriz de fortalezas y debilidades que resume el análisis realizado.

5.1. Diagnosticar la situación actual de los flujos del conocimiento

Con el fin de diagnosticar la situación actual del flujo del conocimiento en la Unidad de SD de la Institución Bancaria, se realizó Observación Directa en los Procesos de Trabajo del Departamento y con el apoyo del Juicio de Personal Clave y el aprendizaje del Curso de Gerencia del Conocimiento dictado por la Dra. Olimpia Salas (2011) se determinaron los elementos presentes en el flujo del conocimiento.

El flujo del Conocimiento se encontró conformado mediante tres (3) elementos, que fueron las fuentes de conocimiento, los receptores de conocimiento y el canal a través del cual fluye o se trasmite el conocimiento, como se indica en el siguiente gráfico:

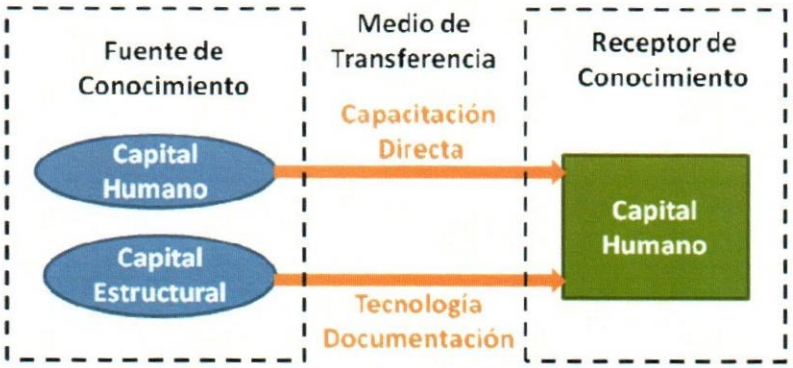

Figura 8. Flujos del Conocimiento en la unidad de estudio

5.1.1. Fuente de Conocimiento

Se establecieron tres (3) fuentes principales del Conocimiento, el Capital Humano conformado por:

- Líderes de Desarrollo de Aplicaciones, quienes contienen el conocimiento especializado de la programación de las aplicaciones.
- Especialistas de Diseño de Aplicaciones, quienes realizan el diseño estructural del funcionamiento de la aplicación.
- Especialistas de Soporte a Aplicaciones nivel Sr., con experiencia mayor a dos (2) años, los cuales tienen conocimiento específico sobre cómo resolver los problemas de las aplicaciones.

Otra fuente de Conocimiento Importante es el Capital Estructural determinado por:

- Documentación funcional de los Sistemas.
- Documentación sobre el soporte de Sistemas.
- Documentación no Homologada sobre mejores prácticas.
- Procesos y procedimientos del área.

5.1.2. Medio de Transferencia del Conocimiento

Según el análisis realizado de determinó que los medios o canales de trasmisión del conocimiento disponibles son:

- Capacitación Persona a Persona.
- Herramientas Tecnológicas para acceder a la documentación.

5.1.3. Receptores del Conocimiento

Se realizó la identificación de quienes eran los receptores del conocimiento, los cuales se mencionan a continuación:

- Nuevos Especialistas de Soporte nivel Sr., quienes carecen de conocimientos para resolver los problemas de las aplicaciones.
- Especialistas de Soporte nivel Jr. que requieren nivelación, ya que tienen un conocimiento básico o funcional de la aplicación.
- Cualquier empleado dentro de área que desee aprender sobre el soporte a aplicaciones.

5.1.4. Indicios del Proceso

De acuerdo al diagnóstico realizado entre la alta gerencia y el investigador se determinaron los siguientes Indicios que caracterizan al proceso actual, los cuales fueron considerados como oportunidades de mejoras:

- Existe documentación de los sistemas a nivel funcional.
- No existe documentación formal para brindar soporte a las aplicaciones
- Existe documentación no homologada que poseen las personas claves y que no es de fácil acceso para el resto del equipo.
- La información existente y disponible no se encuentra organizada, ni actualizada.
- No existe un líder que se encargue de mantener, organizar y clasificar la documentación del soporte de los sistemas.
- Existe un Repositorio Común mediante una intranet exclusiva, donde se pueden organizar y compartir archivos.
- Los empleados no tienen como prioridad dentro de sus labores documentar sus conocimientos del soporte a las aplicaciones de negocio.
- Existe mucha resistencia de las personas claves a compartir información importante del soporte de los sistemas.
- Existe una marcada dependencia hacia las personas que son fuentes de conocimiento.

5.2. Selección de Modelo de GC como base para el diagnóstico de elementos clave

Se realizó una consulta a los distintos Modelos de GC más empleados en la actualidad, los cuales fueron descritos en el Capítulo II. Luego se analizó cual modelo pudiese ser el más adecuado a la unidad de estudio, para realizar el diagnóstico los elementos habilitadores e inhibidores de la GC, seleccionándose el modelo KMAT (Andersen, 1999), ya que se basa en el estudio de la estructura organizacional y factores internos que permitan potenciar la GC.

Basándose en el modelo seleccionado, se generó y se aplicó un instrumento de recolección de datos a la unidad de estudio, que permitió identificar claramente la situación actual en cuanto a habilitadores e inhibidores de la

Gerencia del Conocimiento basándose en los siguientes elementos habilitadores: Cultura, Liderazgo, TI y Procesos.

5.3. Identificar los elementos habilitadores e inhibidores presentes en el proceso de gestión del conocimiento

Una vez analizada la situación actual de los flujos del conocimiento y habiendo seleccionado el modelo KMAT (Andersen, 1999) para determinar el estado de la Gestión del Conocimiento en la Unidad de Estudio, se realizó el diagnóstico en base al instrumento de recolección de datos, el cual contempló un total de cuatro (4) preguntas para cada elemento de TI, cultura, liderazgo y procesos.

Posteriormente se procedió a analizar los resultados del instrumento a fin de identificar los posibles elementos habilitadores y/o inhibidores de la GC. A continuación se presenta un resumen del resultado del estudio para cada elemento, expresado en términos porcentuales.

5.3.1. Tecnología de la Información

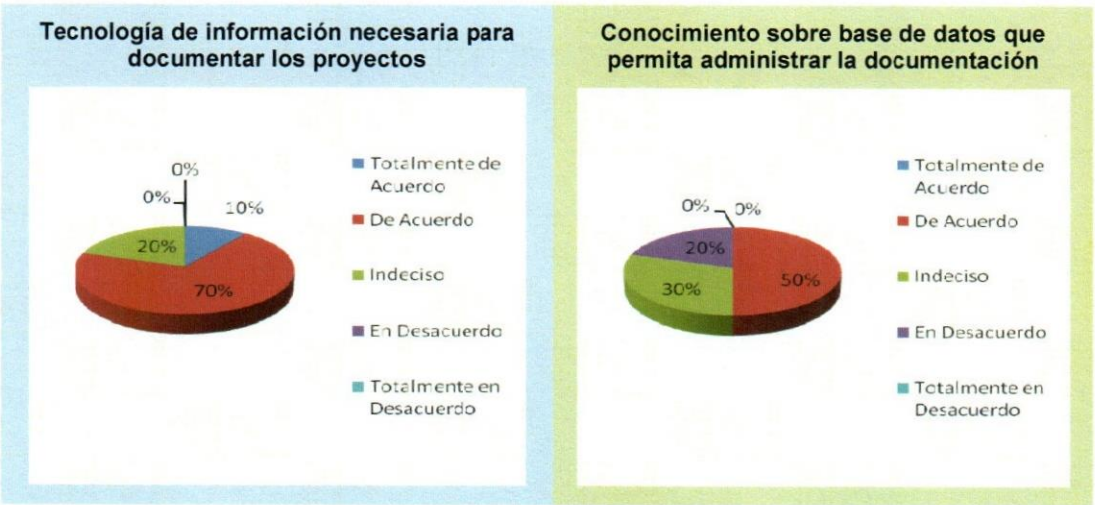

Figura 9. Diagnóstico del Elemento TI – Parte 1.

- **Tecnología de información necesaria para documentar los proyectos**

  El setenta por ciento (70%) de los encuestados coincidió en que la unidad cuenta con la tecnología de la información necesaria para documentar los proyectos, el treinta por ciento (30%) restante se mostró indeciso ante la respuesta, lo que evidencia que en su mayoría el personal conoce sobre las tecnologías disponibles como herramienta de trabajo para generar documentación de las aplicaciones, lo cual se considera un elemento positivo para la GC.

- **Conocimiento sobre base de datos que permita administrar la documentación**

  Por otra parte el cincuenta por ciento (50%) de los entrevistados, expresó que tiene conocimiento sobre la existencia de una base de datos que permita administrar la documentación en la unidad, el cincuenta por ciento (50%) restante indicó estar indeciso o en desacuerdo, lo que se interpreta como que dicha información solo la manejan ciertas personas dentro de la unidad y para efectos de potenciar la GC es necesario que todos los involucrados conozcan sobre su existencia y uso para administrar correctamente el capital estructural.

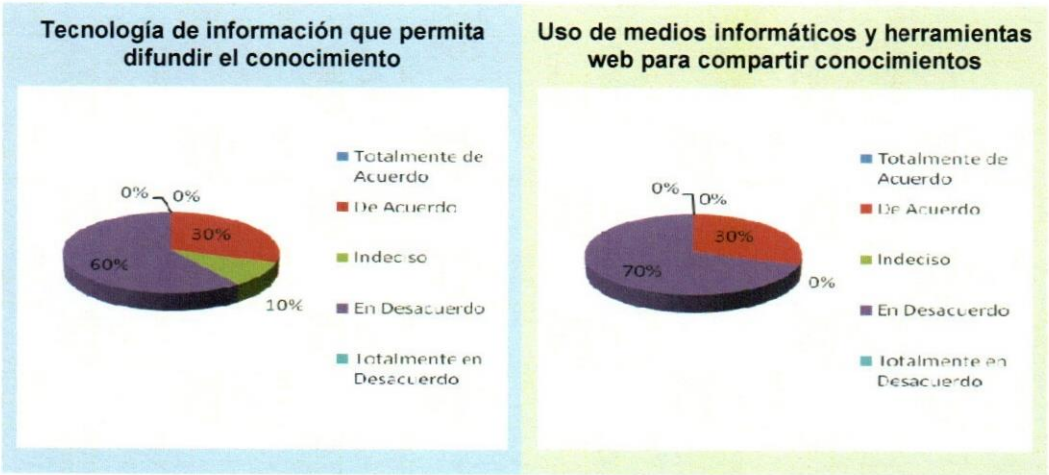

Figura 10. Diagnóstico del Elemento TI – Parte 2.

- **Tecnología de información que permita difundir el conocimiento**

  De acuerdo al estudio realizado, se evidenció que el sesenta por ciento (60%) del equipo de trabajo considera que no existe o no se está utilizando Tecnología de la Información dentro de la unidad para difundir el conocimiento, el cuarenta por ciento (40%) restante está de acuerdo o indeciso, lo que demuestra que al igual que la pregunta anterior sobre la existencia de tecnología para administrar la documentación, la totalidad del personal no tiene un criterio unificado sobre las herramientas tecnológicas con las que cuenta para potenciar la GC.

- **Uso de medios informáticos y herramientas web para compartir conocimientos**

  En el diagnóstico del elemento TI, el setenta por ciento (70%) indicó estar en desacuerdo con el uso de medios informáticos como chats, foros, videoconferencias para compartir conocimientos con los compañeros que trabajan localmente en la oficina y en otras localidades. El treinta por ciento (30%) restante expresó estar de acuerdo, es decir que solo un pequeño porcentaje ha utilizado las herramientas de colaboración existentes para compartir sus conocimientos.

5.3.2. Cultura

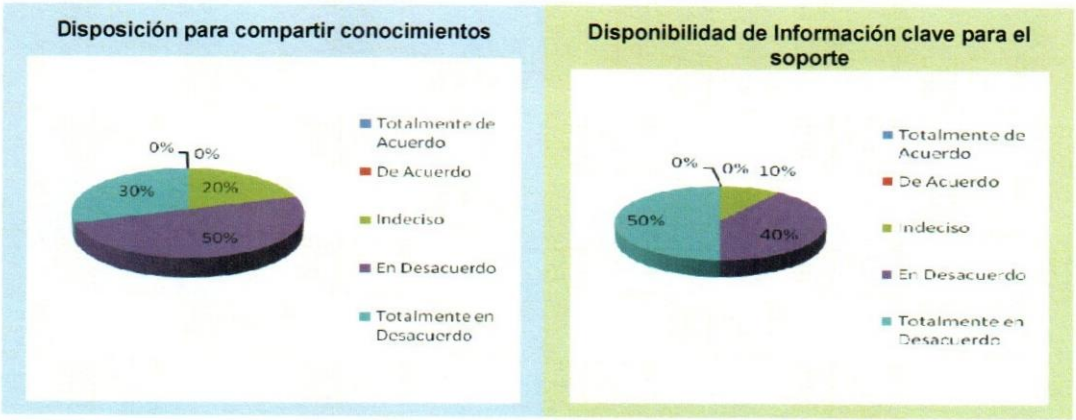

Figura 11. Diagnóstico del Elemento Cultura – Parte 1.

- **Disposición para compartir conocimientos**

  Según el diagnóstico realizado, el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados expresó que el equipo de trabajo no está dispuesto a compartir sus conocimientos sobre las aplicaciones y el cincuenta por ciento (50%) restante se encuentra conformado por personas que opinan que si hay disposición del equipo de trabajo a compartir conocimientos y personas que no están seguras de su respuesta, lo cual se considera un elemento inhibidor, ya que la mayoría del personal debería estar dispuesto a compartir sus conocimientos.

- **Disponibilidad de Información clave para el soporte**

  El noventa por ciento (90%) de los entrevistados indicó estar completamente en desacuerdo o en desacuerdo con que la información clave sobre las operaciones se encuentre disponible para facilitar el aprendizaje, el diez por ciento (10%) restante indico estar indeciso de su respuesta. Dada la tendencia del resultado se revisaron los comentarios del cuestionario y se observó que la mayoría considera que existe información importante que solo es de dominio de pocas personas, así como también existe conocimiento tácito sobre información clave del sistema que no se encuentra documentado, lo que evidencia ser un importante elemento inhibidor.

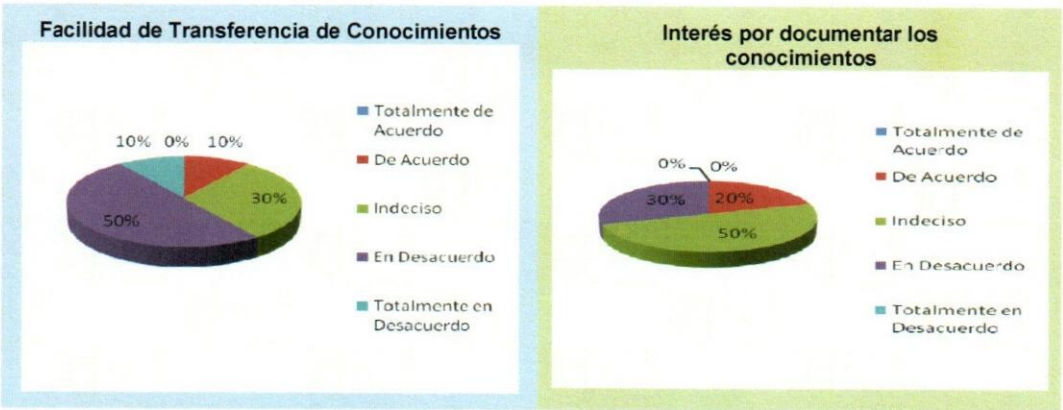

Figura 12. Diagnóstico del Elemento Cultura – Parte 2.

- **Facilidad de Transferencia de Conocimientos**

  Según el diagnóstico, se determinó que el sesenta por ciento (60%) de la muestra se encuentra en desacuerdo con que normalmente se facilite la transferencia de Conocimientos entre los integrantes del equipo de trabajo, el treinta por ciento (30%) restante se encuentra indeciso y sólo el (10%) estuvo de acuerdo, lo que indica que la transferencia de conocimientos no es una práctica común entre los involucrados, lo cual se identifica como un inhibidor para la GC.

- **Interés por documentar los conocimientos**

  El cien por ciento (100%) de los entrevistados, expresó encontrarse interesado en documentar los conocimientos de las aplicaciones de negocio, dada la tendencia se analizaron los comentarios y se observó que los involucrados están interesados en documentar si se tiene el tiempo necesario para dedicarse a dicha actividad, así mismo se manifestó la solicitud de que todos deberían documentar el conocimiento clave de las aplicaciones de cada uno maneja, lo que determina la existencia de un habilitador para la GC.

5.3.3. Liderazgo

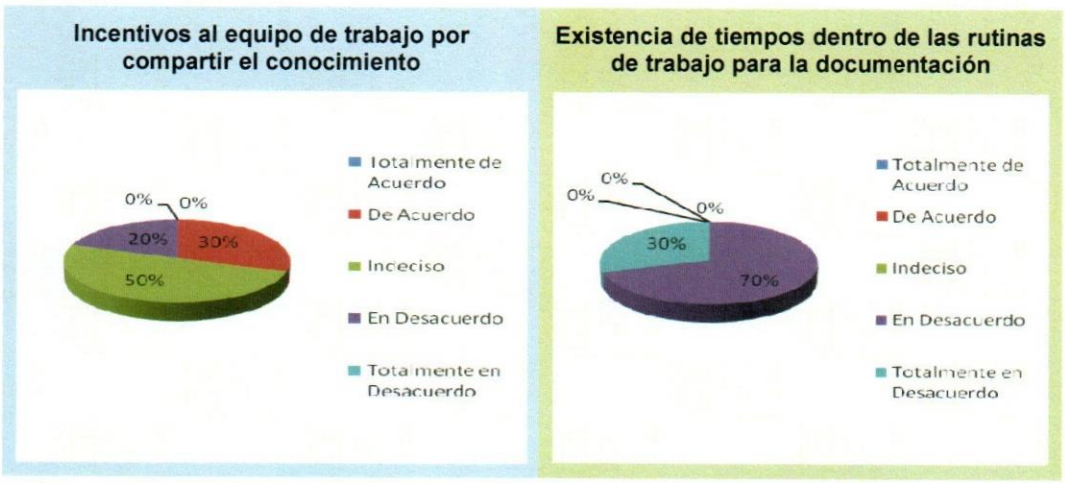

Figura 13. Diagnóstico del Elemento Liderazgo – Parte 1.

- **Incentivos al equipo de trabajo por compartir el conocimiento**

De acuerdo al diagnóstico realizado, sólo el treinta por ciento (30%) de los entrevistados, se encuentra de acuerdo con que la gerencia motive o incentive la transferencia de conocimientos entre los integrantes del equipo de trabajo, adicionalmente el cincuenta por ciento (50%) duda de su respuesta y el treinta por ciento (30%) manifestó estar en desacuerdo, lo que se considera como un elemento inhibidor dentro del liderazgo de la unidad de estudio.

- **Existencia de tiempos dentro de las rutinas de trabajo para la documentación**

Por otra parte el setenta por ciento (70%) de los encuestados, opinó que está en desacuerdo con que la gerencia les haya determinado tiempos dentro de sus rutinas de trabajo para realizar documentación de los sistemas, así mismo el treinta por ciento (30%) restante de la muestra resultó estar completamente en desacuerdo.

Dada la tendencia se realizó una revisó una revisión de los comentarios del cuestionario y se observó que en su mayoría las personas expresaron que nunca tienen tiempo para documentar, ya que sus esfuerzos se encuentran concentrados en proyectos más importantes que el generar capital estructural, en consecuencia se evidenció la presencia de un fuerte inhibidor de la GC.

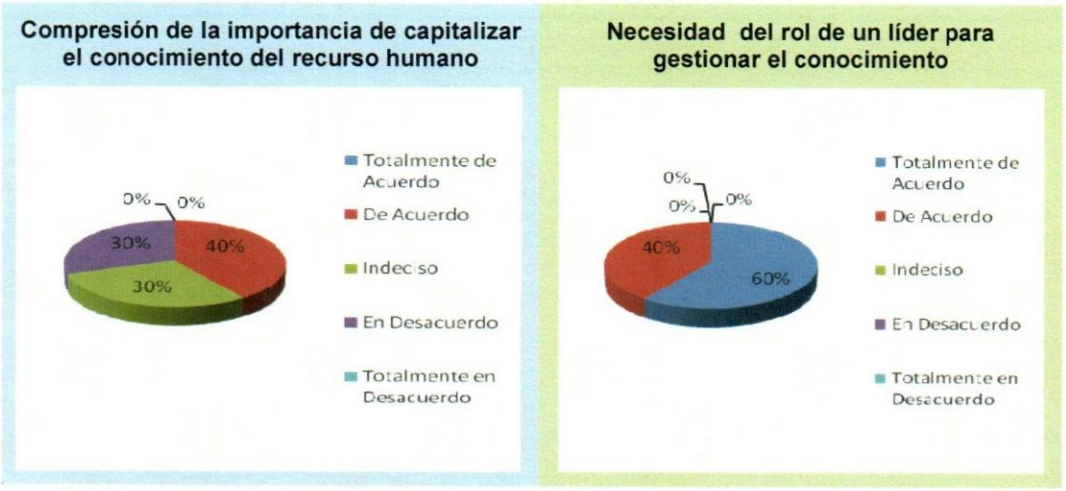

Figura 14. Diagnóstico del Elemento Liderazgo – Parte 2

- **Compresión de la importancia de capitalizar el conocimiento del recurso humano**

Se evidenció que el cuarenta por ciento (40%) de los encuestados manifiestan que están de acuerdo con que la gerencia comprende la importancia de capitalizar el conocimiento de sus colaboradores, treinta por ciento (30%) se encuentra inseguro de su respuesta y el 30% restante se encuentra en desacuerdo.

Se pudo determinar que la percepción de todo el equipo de trabajo es bastante diversa, observándose que la muestra que proporcionó una respuesta negativa o neutral, se trataba de los recursos humanos que tenían mayor necesidad de nivelación en conocimientos, logrando identificarse como un elemento inhibidor, ya que los esfuerzos de la gerencia debería estar balanceados y apoyar a los recursos que más lo necesiten.

- **Necesidad del rol de un líder para gestionar el conocimiento**

El equipo de trabajo está en un sesenta por ciento (60%) totalmente de acuerdo y en un cuarenta por ciento (40%) de acuerdo con que es necesaria la presencia de un líder en la unidad que se encargue de administrar el conocimiento y aplicar mejores prácticas de GC.

Analizando las observaciones se evidenció que el recurso humano, considera que no se le da mayor importancia al tema de administrar la documentación o hacer esfuerzos por que se genere la transferencia constante de conocimiento, lo que determina la existencia de un elemento habilitador ya que la unidad está solicitando la presencia de un líder para administrar el conocimiento.

5.3.4. Procesos

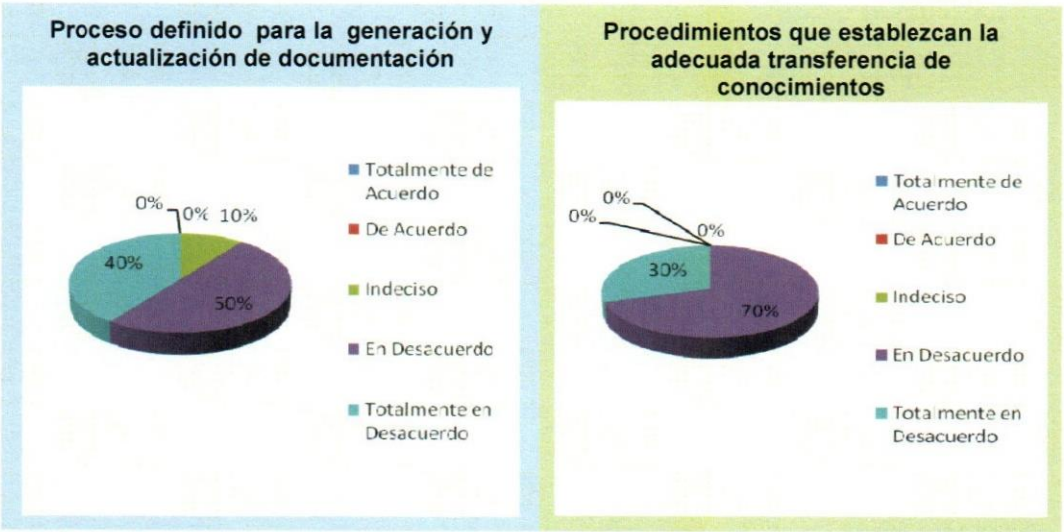

Figura 15. Diagnóstico del Elemento Procesos – Parte 1

- **Proceso definido para la generación y actualización de documentación**

El cincuenta por ciento (50%) de los entrevistados se encuentra desconoce la existencia de algún proceso definido para generar y actualizar la documentación, igualmente el cuarenta por ciento (40%) de los encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo y el diez por ciento (10%) se encuentra indeciso.

De acuerdo a la tendencia, se observaron las notas de los cuestionarios donde la mayoría expresó que no existe un formato definido, ni normas, ni procesos que cumplir al momento de generar la documentación. Las veces que ha sido necesario generar documentación se realiza de manera informal y no se lleva un control de su actualización. Por lo tanto se detectó la presencia de un inhibidor dado que es necesario generar documentación homologada.

- **Procedimientos que establezcan la adecuada transferencia de conocimientos**

Se pudo observar que el treinta por ciento (70%) de los encuestados se encuentra en desacuerdo con la existencia de procedimientos que sirvan de guía para realizar la correcta transferencia de conocimientos, así mismo el treinta por ciento (30%) de los encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo.

Dada la tendencia se analizaron las observaciones de los cuestionarios y se determinó que no se tiene un procedimiento formal establecido para realizar una correcta transferencia de conocimientos y las veces que se realiza no existe forma de medir que se haya dado una correcta capacitación, lo evidencia la presencia de un elemento inhibidor.

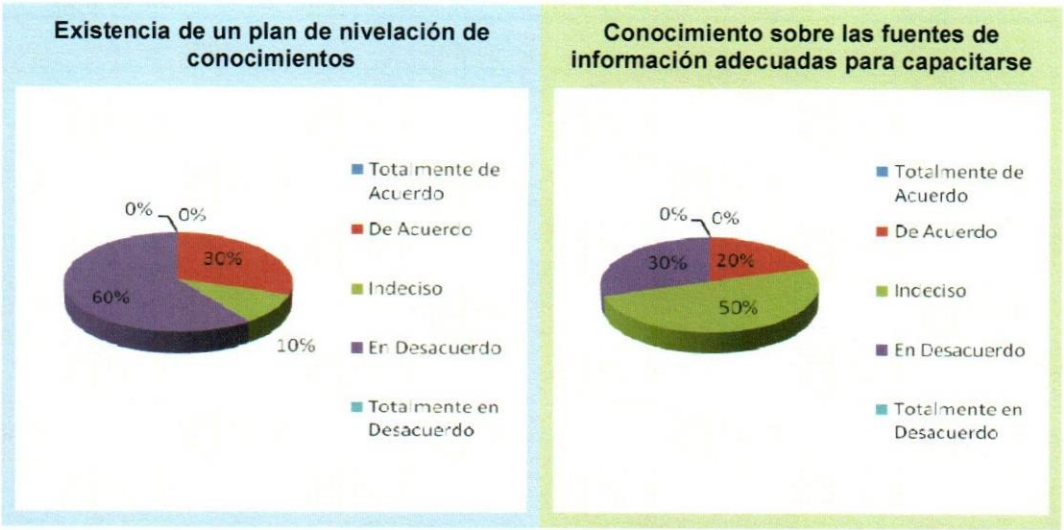

Figura 16. Diagnóstico del Elemento Procesos – Parte 2.

- **Existencia de un plan de nivelación de conocimientos**

Como se pudo observar estudio, el sesenta por ciento (60%) de los entrevistados desconoce que exista algún plan de nivelación de conocimientos para el recurso humano en la unidad, sin embargo el treinta por ciento (30%) consideró estar de acuerdo y el diez por ciento (10%) resultó indeciso de su respuesta.

Evaluando las notas de la entrevista se observó que el treinta por ciento (30%) quienes respondieron positivamente a la pregunta, al inicio de su contratación en la empresa se le presentó un plan de capacitación, sin embargo el mismo no cumplió con las expectativas propuestas y consideran que deben reevaluarse dichos planes.

- **Conocimiento sobre las fuentes de información adecuadas para capacitarse**

Se evidenció que el cincuenta por ciento (30%) de los entrevistados tuvo

muchas dudas en su respuesta referente a conocer cuáles son las fuentes de información adecuada para capacitarse, el treinta por ciento (30%) restante desconoce cuáles son las fuentes de conocimiento y el veinte por ciento (20%) si conoce cuales son las fuentes adecuadas.

Dada la diversidad en el criterio de la respuesta, se evidenció la existencia de un elemento inhibidor, ya que debe haber una opinión más homogénea sobre como identifica el recurso humano las fuentes adecuadas de conocimiento.

5.4. Hallazgos del Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento

Una vez analizado el estado de los elementos habilitadores e inhibidores de Gerencia del Conocimiento uno por uno, a continuación se resume la situación general de los elementos TI, Cultura, Liderazgo y Procesos.

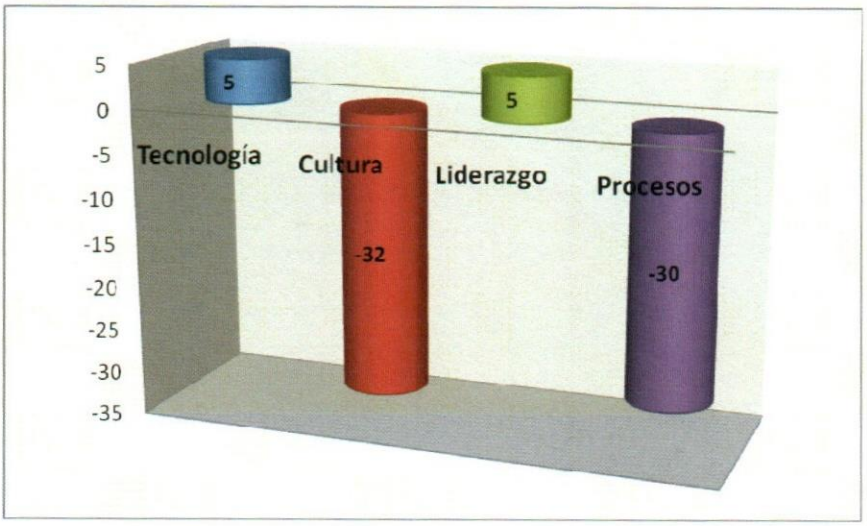

Figura 17. Resumen de Análisis a Elementos de GC.

- **Tecnología de la Información**

Para concluir con el diagnóstico del elemento TI se consideró como elemento habilitador, ya que la unidad cuenta con la tecnología de la información necesaria para documentar, administrar y difundir el conocimiento para el soporte de las aplicaciones de negocio, sin embargo la totalidad de los usuarios no conoce de la existencia de dichas tecnologías, ni está entrenado para su uso, lo que se convierte en un elemento inhibidor para la GC. El elemento TI de ubico dentro de la escala de diagnóstico como **REGULAR.**

- **Cultura**

En resumen el elemento cultura se encuentra bastante débil en cuanto a la disponibilidad de la información clave, así como la disposición de las personas a compartir sus conocimientos, ya que el mantener el conocimiento resguardado les proporciona estabilidad y poder, lo cual es una práctica incorrecta y es necesario concientizar a los empleados para darles la seguridad de poder compartir sus conocimientos.

Dada la dependencia a las personas que actualmente son fuentes vivas de conocimiento, la mayoría del equipo de trabajo se mostró dispuesto a documentar el conocimiento, lo que se traduce en un elemento positivo para generar el capital estructural necesario. En definitiva el elemento cultura se evaluó dentro de la escala de diagnóstico como **POBRE.**

- **Liderazgo**

En conclusión del diagnóstico para el elemento liderazgo, es necesario que la gerencia preste más atención a la gestión del conocimiento de su unidad y darle prioridad como proyecto para mejorar la eficiencia del

recurso humano y a fin de crear un capital estructural adecuado para soportar las aplicaciones de negocio.

De ser necesario, la gerencia debe delegar el rol de administrador del conocimiento a un líder en el área, ya que fue una solicitud expresa del área y una necesidad para nivelar a los recursos del departamento. A este elemento, dentro de la escala de diagnóstico se le consideró como **REGULAR.**

- **Procesos**

Para concluir con el diagnóstico del elemento procesos, se pudo observar que es un inhibidor fuerte, dada la ausencia de procesos establecidos para potenciar la Gerencia de Conocimiento en cuanto a transferencia de conocimientos, planes de capacitación, generación y homologación de documentación.

Es necesario apoyarse con el área de procesos para establecer los procedimientos que permitan potenciar la Gerencia del Conocimiento en la unidad. El elemento procesos dentro de la escala de análisis se calificó como **POBRE.**

5.4.1. Fortalezas y Debilidades de los Elementos Clave

A continuación se presenta una tabla donde se simplifica el análisis de fortalezas y debilidades presentes en los elementos facilitadores de la Gestión del Conocimiento diagnosticados en la unidad de estudio.

Tabla 4. Fortalezas y Debilidades de los Elementos Clave

Elemento	Fortalezas	Debilidades
TI	• La unidad cuenta con una base de datos vía web donde pueden organizar la documentación • Se cuenta con Conexión Remota a todas las localidades • Se cuenta con Chats, Emails, Herramienta de Conferencia en línea que permitan difundir el conocimiento.	• Poco uso de las herramientas tecnológicas disponibles • Desconocimiento sobre la existencia las herramientas tecnológicas disponibles para compartir el conocimiento. • Falta de entrenamiento en el uso de la TI para compartir y organizar la documentación.
Cultura	• Las personas tienen interés por generar documentación • La organización cuenta con estructura organizacional que hace que el personal sea disciplinado ante el cumplimiento de normas.	• Disponibilidad de la Información Clave • Disponibilidad de las personas para compartir y transferir conocimientos
Liderazgo	• Identificación de la necesidad de un Líder para administrar el conocimiento • Compresión de la importancia de capitalizar el conocimiento del recurso humano	• Incentivos para que el equipo de trabajo comparta conocimientos • No existen tiempos establecidos a los recursos para la documentación • No se tenía como prioridad fortalecer el Capital Estructural
Procesos	• Plan informal de nivelación de conocimientos para los nuevos ingresos • La Organización cuenta con un departamento de procesos, al que se le puede solicitar apoyo para generar los procedimientos necesarios	• Ausencia de procesos para la generación y actualización de documentación • Ausencia de procedimientos para la adecuada transferencia de conocimiento • Desconocimiento sobre las fuentes de información adecuadas para capacitarse

CAPÍTULO VI
DISEÑO DE LA PROPUESTA

En este capítulo se presenta la propuesta del modelo conceptual para gestionar el conocimiento de la Unidad de SD de una Institución Bancaria, el cual permitió ofrecer mejoras en el resultado de las fortalezas y debilidades diagnosticadas en el Capítulo V.

Con el propósito de diseñar el Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento, se definieron los requisitos o elementos clave, tomando en consideración el Juicio de Expertos y centrando el análisis en los elementos de Cultura, Liderazgo, Procesos y TI.

Finalmente se desarrolló el plan de implementación del modelo propuesto y se diseñó el proceso de cierre de proyectos de TI, para permitir la correcta gestión del cierre de proyectos en la unidad de estudio.

6.1. Requisitos para el diseño del Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento

Los requisitos para el diseño del modelo conceptual, se establecieron en función a la selección las bases teóricas, según la revisión documental realizada en el Capítulo II, así como en la generación de elementos habilitadores que permitan potenciar la Gerencia del Conocimiento en la unidad de estudio. Por otra parte se establece el diseño de los procesos de GC que componen al modelo conceptual.

En la siguiente tabla se presenta la definición de los requisitos o elementos clave necesarios para la elaboración del Modelo Conceptual.

Tabla 5. Fundamentos del Modelo Propuesto

Fundamentos del Modelo Propuesto		
Modelo	**Teoría**	**Investigaciones**
• KMAT, Andersen (1999) • Modelo del proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995),	• Nonaka y Takeuchi (1995) • Davenport y Prusak, 2001) • Euroforum (1998, p. 36). • Pávez (2000) • Aguilar (2008) • Moreno (2005) • PMBOK (2008)	• ESBCO HOST (2011) • Luzardo (2010) • Paredes (2010) • Revilla (2010) • Sánchez (2009)

Fortalezas	Debilidades
• La unidad cuenta con TI necesarias para la implementación del modelo • La organización cuenta con una cultura y estructura organizacional que permite implementar normas y procedimientos para gestionar el conocimiento • Se reconoce la necesidad de capitalizar el conocimiento y de contar con la figura de un líder para administrar el conocimiento de la unidad • Se cuenta con una unidad de apoyo para la generación de procesos y procedimientos. • Parte del equipo está de acuerdo en colaborar para la generación de Capital Estructural si tienen el tiempo disponible.	• Desuso y desconocimiento de las herramientas tecnológicas disponibles para trasferir conocimientos • Poca Disponibilidad de la Información y de las personas claves para la transferencia de conocimientos • No se incentiva, ni se tiene como prioridad fortalecer el Capital Estructural • Ausencia de procesos y procedimientos para la Gestión del Conocimiento • Desconocimiento sobre las fuentes de información adecuadas para capacitarse

Requisitos del Modelo

• Diseño de Elementos Habilitadores de Gestión del Conocimiento
• Selección de Fundamentos teóricos de acuerdo a las necesidades
• Diseño de Procesos para la Gestión del Conocimiento
• Diseño del Plan de Implementación del Modelo Propuesto
• Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)
  o Matriz de Responsabilidades
  o Cronograma de Implementación
• Diseño del Proceso de Cierre de Proyectos

6.1.1. Diseño de Habilitadores de Gerencia del Conocimiento

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo V, se proponen los siguientes elementos habilitadores como base para la construcción del modelo de Gestión del Conocimiento.

6.1.1.1. Tecnología de la Información

- Impulsar el uso de la base de datos para almacenar la documentación sobre el soporte de los sistemas.
- Capacitar en el uso de las herramientas tecnológicas existentes para documentar, almacenar y transferir conocimientos.
- Incentivar el uso de herramientas de colaboración en línea para intercambiar conocimientos con empleados de otras localidades.
- Implementar una herramienta para el versionado de documentos.
- Integrar un buscador interactivo de documentación en la base de datos Web.
- Realizar capacitaciones continuas donde participen todas las localidades vía Web.

6.1.1.2. Cultura

- Fomentar la confianza en el equipo de trabajo a través de talleres de integración
- Concientizar a las personas en la importancia de transferir conocimientos
- Asignar tutores internos para nivelar a los nuevos recursos, y que de este modo se sientan apoyados en su curva de aprendizaje.
- Generar encuentros periódicos entre todos los compañeros, con el fin d compartir experiencias y conocimientos sobre los sistemas.
- Analizar casos especiales, con los psicólogos de la empresa y jefes inmediatos.

- Hacer disponible permanentemente la información crítica sobre el soporte de sistemas.

6.1.1.3. Liderazgo

- Realizar controles para asegurarse de que la información importante este siempre disponible a todos los interesados
- Promover o contratar a un líder que se encargue del seguimiento y gestión del conocimiento, levantamiento de información y organización de la documentación en la unidad.
- Establecer dentro de las prioridades del equipo de trabajo, la documentación y el compartir conocimientos.
- Efectuar seguimiento y control al plan de implantación del modelo de gestión del conocimiento
- Concientizar que realizar una gestión del conocimiento de la unidad, es necesario para generar productividad y mejorar la calidad del trabajo de los empleados
- Generar incentivos económicos, reconocimientos y/o ascensos por aportes valiosos a la documentación de los sistemas.

6.1.1.4. Procesos

- Replantear y dar seguimiento al plan de nivelación de conocimientos de los nuevos recursos, o los que lo requieran.
- Apoyarse con el área de procesos para crear procedimientos para la generación y actualización de documentación, así como la correcta transferencia de conocimientos.
- Incluir en los indicadores desempeño del personal, el concepto de gestión del conocimiento.
- Establecer el correcto flujo de conocimientos dentro de la unidad, para aportar mejoras al flujo actual.

- Crear normas internas en la gerencia para el cumplimiento del modelo de gestión del conocimiento.
- Verificar que información y procesos son válidos para el soporte de aplicaciones, para eliminar malas prácticas y documentar solo lo correcto.
- Notificar a todos los involucrados sobre los nuevos procedimientos para la gestión del conocimiento y asegurarse de que todos estén en capacidad de cumplirlos.

6.1.2. Selección de Bases Teóricas

De acuerdo a la revisión documental realizada en el Capítulo II, donde se describieron los MGC más utilizados como referencia en la actualidad, se seleccionó como guía para la elaboración de este modelo, el proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), el cual resultó el más idóneo para generar capital estructural, de acuerdo a la situación diagnosticada en el Capítulo V.

El Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), tiene como fundamento capitalizar el conocimiento tácito en conocimiento explícito, siendo ese el objetivo del diseño del modelo propuesto, lo cual, se logra aplicando los siguientes procesos:

- **Socialización:** en este proceso se adquiere el conocimiento tácito. En este caso la socialización se realizará mediante el entrenamiento del personal en cuanto la importancia de la gestión del conocimiento, que permita la transferencia conocimientos y generación de documentación
- **Exteriorización:** es el proceso de convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito. Específicamente se realizó la clasificación, actualización y generación de documentación.
- **Combinación:** el proceso consiste en reunir el conocimiento explícito, el objetivo fue formar bases de datos de conocimiento y compartirlo entre

los interesados, bajo el control de un líder de gestión del conocimiento

- **Interiorización:** en este proceso se utiliza el conocimiento explícito y se pone en práctica para convertirlo en conocimiento tácito, siendo el objetivo más importante del modelo, el cual consiste en el uso de la documentación homologada y el cumplimiento de planes de nivelación de conocimientos.

6.2. Modelo Propuesto

A continuación, se presenta el Modelo Conceptual para la Gestión del Conocimiento, diseñado de acuerdo a los requerimientos de la unidad de SD de la Institución Bancaria.

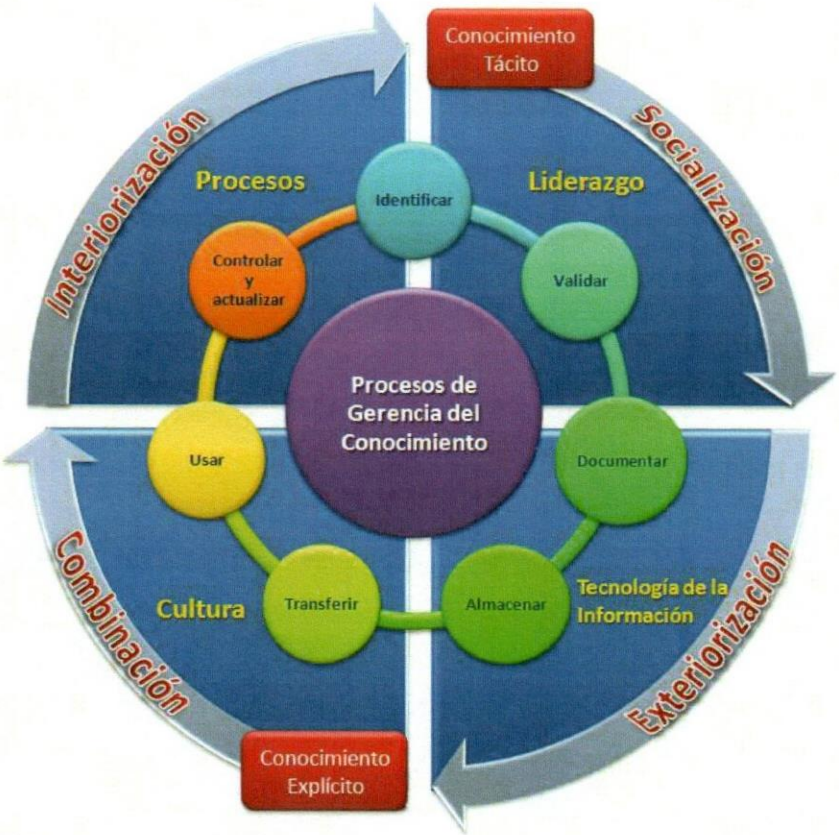

Figura 18. Modelo Propuesto

El modelo conceptual se diseñó con el fin de transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito dentro de la unidad de estudio, a fin de que las personas puedan aprender principalmente del capital estructural, sin depender de los especialistas que tienen mayor conocimiento y de este modo facilitar la curva de aprendizaje para mejorar la calidad del trabajo y aumentar la productividad.

La propuesta consiste en un ciclo constante que contiene cuatro (4) procesos principales iniciando por la Socialización, seguido de la Exteriorización, la Combinación y finalizando con la Interiorización del conocimiento, los cuales deben retroalimentarse para mantener actualizada la documentación permanentemente.

Adicionalmente, dentro de los procesos principales antes mencionados se incluyen siete (7) sub procesos definidos como: Identificar, Validar, Documentar, Almacenar, Transferir, Usar, Controlar y Actualizar, los cuales corresponden a los procesos generales de la GC, y que aplicados dentro de los conjuntos indicados garantizan la adecuada transformación del conocimiento intangible a tangible.

Por otra parte, el diseño del modelo también se basó en los habilitadores de la Gerencia del Conocimiento TI, Liderazgo, Procesos y Cultura, antes descritos, los que permitieron generar estrategias en cada uno de los procesos y subprocesos para potenciar la gestión del conocimiento en la unidad de estudio.

La combinación de los procesos y subprocesos, no solo va a apoyada del aprendizaje directo sobre el capital estructural, si no que en función a las necesidades de la unidad de SD se cuenta con planes de capacitación, mecanismos de control y herramientas tecnológicas que faciliten la GC, con el fin de garantizar que el personal logre estar correctamente entrenado y

nivelado a las exigencias del trabajo diario.

A Continuación se detalla el diseño de los procesos principales que se formularon en el modelo propuesto, los cuales incluyen los requerimientos, herramientas y entregables que debe cumplir cada uno para lograr la capitalización del conocimiento en la unidad de SD.

6.2.1. Diseño de Procesos

6.2.1.1. Socialización

En este proceso se presenta y se explica el uso del modelo, se establecen los controles y procedimientos del proyecto, por otra parte se debe entrenar al personal para poder aplicar el modelo y así mismo se realizan talleres de integración al recurso humano a fin de prepararlo para la implementación del modelo.

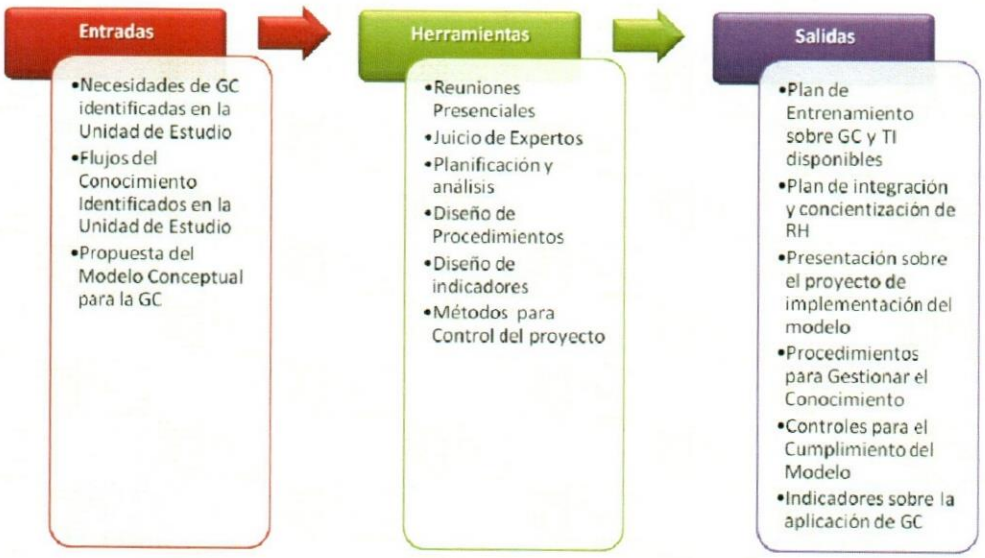

Figura 19. Proceso de Socialización

6.2.1.2. Exteriorización

El proceso abarca la definición los roles de los responsables de gestionar el conocimiento, por otra parte se identifica y se valida el conocimiento, para posteriormente iniciar la documentación homologada del soporte a aplicaciones.

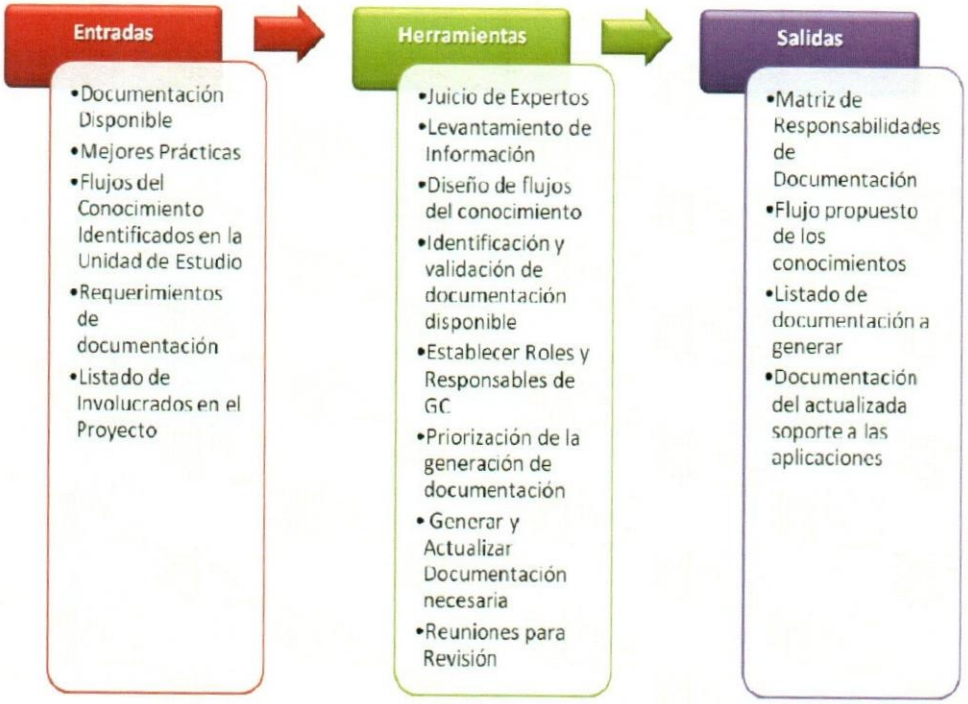

Figura 20. Proceso de Exteriorización

6.2.1.3. Combinación

En este proceso se implementan las TI necesarias para gestionar el conocimiento, para posteriormente realizar el almacenamiento y transferencia de conocimientos. En este proceso una vez almacenados todos los documentos en la base de datos de conocimiento, se comunica a todos los involucrados sobre la información disponible. En este punto ya el conocimiento se ha vuelto explícito.

Figura 21. Proceso de Combinación

6.2.1.3. Interiorización

Este proceso es el más importante ya que permite que las personas puedan nivelar sus conocimientos a partir del uso de la documentación disponible. Este proceso incluye también la motivación a los colaboradores para la GC, así como el control y la actualización de la documentación y el cumplimiento de los procedimientos.

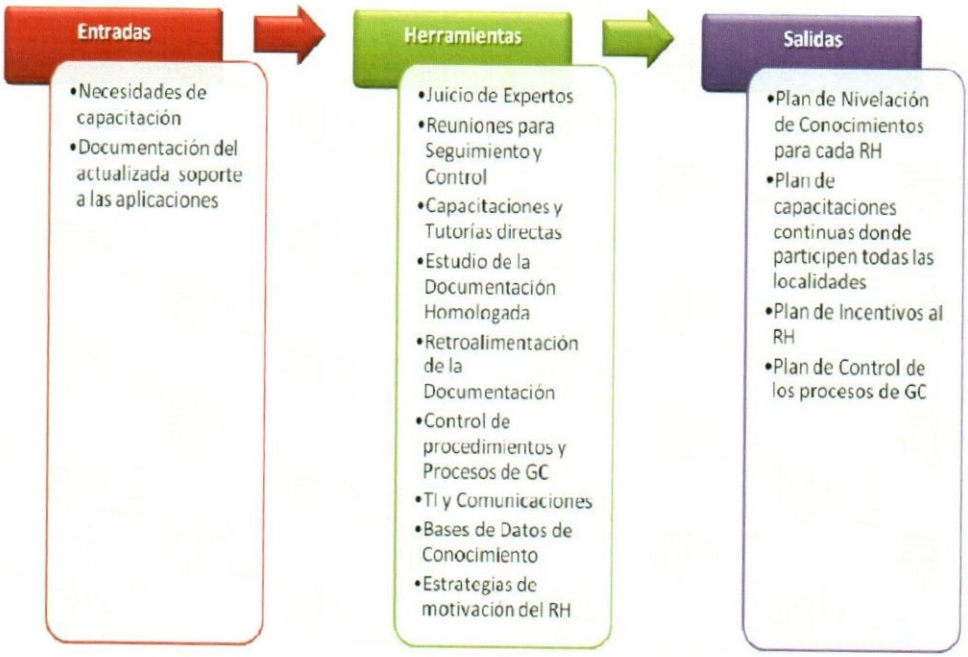

Figura 22. Proceso de Interiorización

6.3. Plan de Implementación del Modelo Propuesto

Una vez presentado el modelo propuesto, se procedió a establecer el plan de implementación del modelo mediante la creación de la EDT, la elaboración un plan de actividades y la matriz de responsables; por otra parte se realizó la planificación del cronograma de ejecución.

Por otra parte se realizó el diseño del proceso de cierre de los proyectos, a fin de poder establecer el adecuado cierre de proyectos que constantemente se realizan a la banca en línea, así como el cierre de este proyecto.

6.3.1. Estructura Desagregada del Trabajo

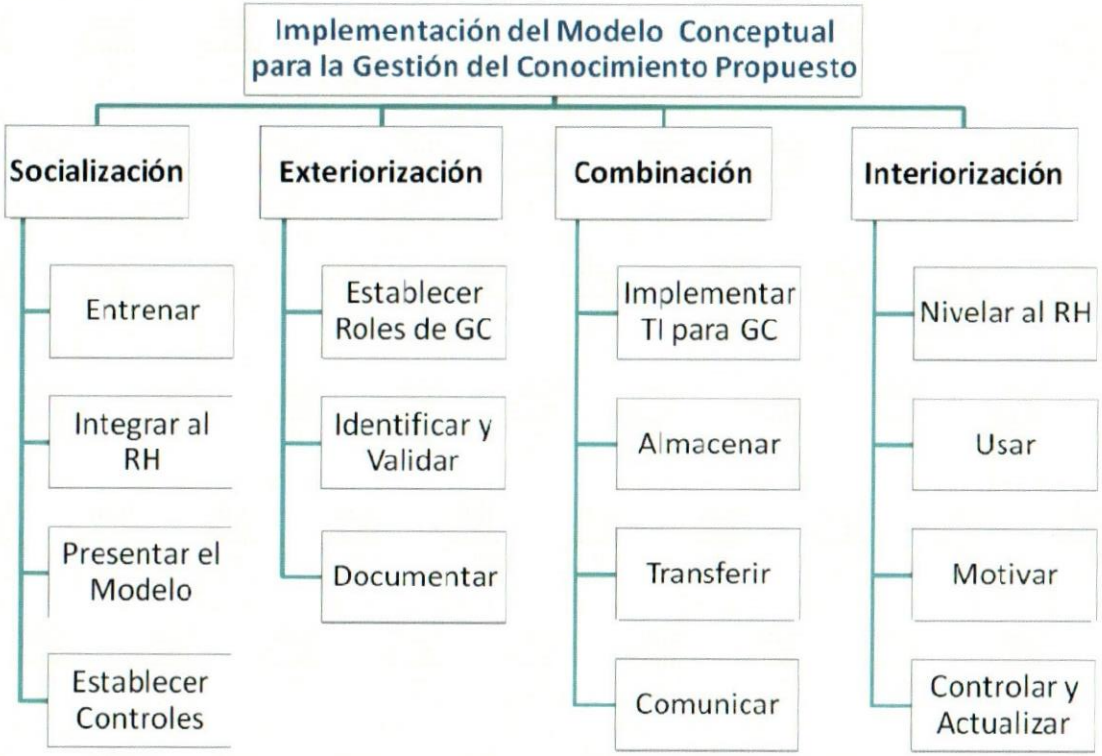

Figura 23. Estructura Desagregada del Trabajo

6.3.2. Matriz de Responsabilidades

Tabla 6. Matriz de Responsabilidades del Proyecto

Paquetes de Trabajo	Duración en días	Responsable					
		Esp. SD Jr.	Esp. SD Sr.	Gte. *e-banking*	Esp. Diseño	Líderes Desarrollo	CKO
Plan de Implementación de Modelo Propuesto	**160**						
Socialización	**70**						
Entrenar	**3**						
Entrenamiento sobre la importancia y aplicación de la GC	1	A	A	A	A	A	P,E
Entrenamiento en TI existentes en la empresa para potenciar la GC	1	A	A	A	A	A	P,E
Entrenamiento sobre el uso de base de datos de conocimiento	1	A	A	A	A	A	P,E
Integrar al RH	**7**						
Realizar talleres de Integración del RH	2	A	A	P,E	A	A	E
Realizar sesiones para fomentar la confianza en el equipo de trabajo a compartir sus conocimientos	2	A	A	P,E	A	A	E
Concientizar a las personas en la importancia de documentar y transferir conocimientos	1	A	A	P,E	A	A	E
Analizar casos especiales con Psicólogos y Jefes	2	A	A	P,E	A	A	
Presentar el Modelo	**4**						
Exponer breve introducción a la Gerencia del Conocimiento	1	A	A	A	A	A	P,E
Explicar el Modelo de GC y sus elementos Habilitadores	2	A	A	A	A	A	P,E
Presentar Proyecto de Implementación del Modelo de GC	1	A	A	A	A	A	P,E
Establecer Controles	**56**						
Solicitar apoyo al área de procesos en la creación de procedimientos para la documentación y transferencia de conocimientos	2			P,E			E
Establecer como prioridad la documentación dentro de las responsabilidades del RH	2	E	E	P	E	E	
Generar Procedimientos para Gestionar el Conocimiento	30						P,E

LEYENDA
P: Planifica y controla
E: Ejecuta
A: Asiste

Continuación **Tabla 6.** Matriz de Responsabilidades del Proyecto

Paquetes de Trabajo	Duración en días	Responsable					
		Esp. SD Jr.	Esp. SD Sr.	Gte. *e-banking*	Esp. Diseño	Líderes Desarrollo	CKO
Generar Controles para el Cumplimiento del Modelo	7			E			P,E
Incluir en los Indicadores de Desempeño del RH, la GC	15			P,E			P
Exteriorización	**93**						
Establecer Roles de GC	**3**						
Designar Líder de Gestión del Conocimiento	1			P,E			
Realizar Matriz de Responsabilidades de Documentación	1			P			E
Informar a los responsables de documentación, sobre su rol	1						E
Identificar y Validar	**20**						
Levantar información sobre el soporte a aplicaciones	7	E	E				P
Hacer disponible Información Crítica existente	2	E	E	E	E	E	P
Validar y Clasificar la información	7	E	E				E
Establecer el correcto flujo de conocimientos	2			E			P,E
Realizar listado de documentación a generar	2						P,E
Documentar	**70**						
Priorizar el orden de documentación	3			P			P,E
Generar documentación del soporte a las aplicaciones	30	E	E	E	E	E	
Actualizar Documentación no vigente	15	E	E				P
Aporte de Mejores Prácticas por los expertos en los sistemas	15		E		E	E	P
Validar que la documentación se haya generado correctamente	7	A	A				P,E

LEYENDA
P: Planifica y controla
E: Ejecuta
A: Asiste

Continuación **Tabla 6**. Matriz de Responsabilidades del Proyecto

Paquetes de Trabajo	Duración en días	Responsable					
		Esp. SD Jr.	Esp. SD Sr.	Gte. *e-banking*	Esp. Diseño	Líderes Desarrollo	CKO
Combinación	**45**						
Implementar TI para GC	**28**						
Implementar una herramienta para el versionado de documentos	10						P,E
Validar que todos tengan acceso a la base de datos de conocimiento y Herramientas de Colaboración	3						E
Integrar un buscador interactivo de documentación en la base de datos web	15			P		E	P
Almacenar	**9**						
Diseñar esquema de presentación de documentos en la base de datos de conocimiento	3						P,E
Cargar Documentos en Base de Datos de Conocimiento	3	E	E				P
Organizar documentos Según los tópicos cada documento	3						P,E
Transferir	**6**						
Compartir Documentos en Base de Datos de Conocimiento	3	E	E		E	E	P
Usar Herramientas de Colaboración en línea para compartir conocimientos	3	E	E		E	E	P
Comunicar	**2**						
Realizar Matriz de Comunicaciones	1						E
Notificar a todos los involucrados sobre los nuevos procedimientos para la GC	1	A	A	A	A	A	E
Comunicar a todos los involucrados sobre la documentación disponible	1	A	A	A	A	A	E

LEYENDA
P: Planifica y controla
E: Ejecuta
A: Asiste

Continuación **Tabla 6.** Matriz de Responsabilidades del Proyecto

Paquetes de Trabajo	Duración en días	Responsable					
		Esp. SD Jr.	Esp. SD Sr.	Gte. *e-banking*	Esp. Diseño	Líderes Desarrollo	CKO
Interiorización	**92**						
Nivelar	**23**						
Generar Plan de Nivelación de Conocimientos para cada RH	15						P,E
Asignar tutores internos para nivelar a los nuevos RH	3			E			P
Realizar capacitaciones continuas donde participen todas las localidades	5			E			P
Usar	**37**						
Estudiar la documentación Homologada del soporte de los sistemas	30	E	E				
Usar la documentación como apoyo para el trabajo diario.	3	E	E				
Aclarar dudas con los tutores en nivelación de conocimientos	4	E	E		A	A	P
Motivar	**7**						
Entregar Incentivos y Reconocimientos a los colaboradores	2			E			P
Incentivar el uso de herramientas de colaboración en línea	3						P,E
Generar encuentros periódicos entre todos los compañeros, con el fin de compartir experiencias	2	A	A		A	A	E
Controlar y Actualizar	**25**						
Mantener Documentación organizada y actualizada	15						P,E
Validar el cumplimiento de los procesos y procedimientos establecidos para Gestionar el Conocimiento	5			A			E
Evaluar resultados de Implantación del Modelo de GC	5			E			E

LEYENDA
P: Planifica y controla
E: Ejecuta
A: Asiste

6.3.3. Cronograma de Implementación

Tabla 7. Cronograma de Implementación del Modelo Propuesto

Nombre de la Tarea Actividad	Duración en días	Semana 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Plan de Implementación de Modelo Propuesto	**160**											
Socialización	**70**											
Entrenar	**3**											
Entrenamiento sobre la importancia y aplicación de la GC	1											
Entrenamiento en TI existentes en la empresa para potenciar la GC	1											
Entrenamiento sobre el uso de base de datos de conocimiento	1											
Integrar al RH	**7**											
Realizar talleres de Integración del RH	2											
Realizar sesiones para fomentar la confianza en el equipo de trabajo a compartir sus conocimientos	2											
Concientizar a las personas en la importancia de documentar y transferir conocimientos	1											
Analizar casos especiales con Psicólogos y Jefes	2											
Presentar el Modelo	**4**											
Exponer breve introducción a la Gerencia del Conocimiento	1											
Explicar el Modelo de GC y sus elementos Habilitadores	2											
Presentar Proyecto de Implementación del Modelo de GC	1											
Establecer Controles	**56**											
Solicitar apoyo al área de procesos en la creación de procedimientos para la documentación y transferencia de conocimientos	2											
Establecer como prioridad la documentación dentro de las responsabilidades del RH	2											
Generar Procedimientos para Gestionar el Conocimiento	30											
Generar Controles para el Cumplimiento del Modelo	7											
Incluir en los Indicadores de Desempeño del RH, la GC	15											

Continuación, **Tabla 7.** Cronograma de Implementación

Nombre de la Tarea Actividad	Duración en días	Semana																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Exteriorización	**93**																	
Establecer Roles de GC	3																	
Designar Líder de Gestión del Conocimiento	1																	
Realizar Matriz de Responsabilidades de Documentación	1																	
Informar a los responsables de documentación, sobre su rol	1																	
Identificar y Validar	**20**																	
Levantar información sobre el soporte a aplicaciones	7																	
Hacer disponible Información Crítica existente	2																	
Validar y Clasificar la información	7																	
Establecer el correcto flujo de conocimientos	2																	
Realizar listado de documentación a generar	2																	
Documentar	**70**																	
Priorizar el orden de documentación	3																	
Generar documentación del soporte a las aplicaciones	30																	
Actualizar Documentación no vigente	15																	
Aporte de Mejores Prácticas por los expertos en los sistemas	15																	
Validar que la documentación se haya generado correctamente	7																	

Continuación, **Tabla 7**. Cronograma de Implementación

Nombre de la Tarea Actividad	Duración en días	Semana									
		12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Combinación	**45**										
Implementar TI para GC	**28**										
Implementar una herramienta para el versionado de documentos	10										
Validar que todos tengan acceso a la base de datos de conocimiento y Herramientas de Colaboración	3										
Integrar un buscador interactivo de documentación en la base de datos web	15										
Almacenar	**9**										
Diseñar esquema de presentación de documentos en la base de datos de conocimiento	3										
Cargar Documentos en Base de Datos de Conocimiento	3										
Organizar documentos Según los tópicos cada documento	3										
Transferir	**6**										
Compartir Documentos en Base de Datos de Conocimiento	3										
Usar Herramientas de Colaboración en línea para compartir conocimientos	3										
Comunicar	**2**										
Realizar Matriz de Comunicaciones	1										
Notificar a todos los involucrados sobre los nuevos procedimientos para la GC	1										
Comunicar a todos los involucrados sobre la documentación disponible	1										

Continuación, **Tabla 7.** Cronograma de Implementación

Nombre de la Tarea Actividad	Duración en días	Semana 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32
Interiorización	**92**	
Nivelar	**23**	
Generar Plan de Nivelación de Conocimientos para cada RH	15	
Asignar tutores internos para nivelar a los nuevos RH	3	
Realizar capacitaciones continuas donde participen todas las localidades	5	
Usar	**37**	
Estudiar la documentación Homologada del soporte de los sistemas	30	
Usar la documentación como apoyo para el trabajo diario.	3	
Aclarar dudas con los tutores en nivelación de conocimientos	4	
Motivar	**7**	
Entregar Incentivos y Reconocimientos a los colaboradores	2	
Incentivar el uso de herramientas de colaboración en línea	3	
Generar encuentros periódicos entre todos los compañeros, con el fin de compartir experiencias	2	
Controlar y Actualizar	**25**	
Mantener Documentación organizada y actualizada	15	
Validar el cumplimiento de los procesos y procedimientos establecidos para Gestionar el Conocimiento	5	
Evaluar resultados de Implantación del Modelo de GC	5	

6.3.3. Diseño del Proceso de Cierre de Proyectos

Se procedió a diseñar el proceso de Cierre de los Proyectos, de la Gerencia de Proyectos según el PMI, en su publicación del PMBOOK (2008), el cual propone un planteamiento que garantiza su correcta gestión en la unidad de estudio.

Realizar el proceso de cierre de los proyectos de tecnología de la información correctamente, permite generar la documentación necesaria para su soporte posterior, así mismo se registran las mejores prácticas y lecciones aprendidas, para aplicarlas en futuros proyectos.

Este proceso se representa mediante entradas, herramientas y salidas de cada proceso, como se muestra a continuación:

Figura 24. Proceso de Cierre de Proyectos Propuesto

CAPÍTULO VII
EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se presenta la evaluación del cumplimiento de los objetivos generales y específicos planteados en el TEG. Por otra parte se expone de forma porcentual, el grado de cumplimiento de cada objetivo del proyecto.

7.1. Evaluación de Cumplimiento del Objetivo General

El objetivo general de este TEG, consistió en "Diseñar el modelo conceptual para la Gestión del Conocimiento en la unidad de *Service Desk* de una Institución Bancaria", el cual se cumplió en su totalidad mediante el cumplimiento de los objetivos específicos planteados.

7.2. Evaluación de Cumplimiento de los Objetivos Específicos

A continuación, se detalla el cumplimiento de cada objetivo específico propuesto en el Trabajo Especial de grado

7.2.1. Diagnosticar la situación actual de los flujos del conocimiento, en la unidad de *Service Desk*

Este objetivo se cumplió mediante la aplicación del instrumento seleccionado y su posterior análisis de resultados, lo que permitió determinar cuáles eran los emisores y receptores del conocimiento, asimismo se pudo identificar cuáles eran los medios utilizados para trasferir el conocimiento y la disponibilidad de la información. Finalmente se realizó un resumen de los indicios hallados durante el Diagnóstico.

7.2.2. Identificar los elementos habilitadores e inhibidores presentes en el proceso de capitalización del conocimiento para la unidad de *Service Desk*

Este objetivo se cubrió de acuerdo a la revisión documental realizada en el capítulo II, donde se seleccionó el modelo KMAT como base para el diagnóstico de los elementos habitadores e inhibidores de la gerencia del conocimiento, lo que permitió determinar el estado de cada elemento. Por otra parte se determinaron las fortalezas y debilidades de los elementos de GC Cultura, Liderazgo, TI y Procesos que fueron analizados.

7.2.3. Diseñar el Modelo Conceptual de la Gestión del Conocimiento

Este objetivo se desarrolló, mediante el diseño del MGC que comprendió la selección de las bases teóricas, las cuales ayudaron a definir los procesos requeridos para la elaboración del modelo. Asimismo se formularon las estrategias necesarias para impulsar a los elementos habilitadores de GC y mitigar el efecto de los elementos inhibidores. Finalmente se combinaron las bases teóricas y el diseño de elementos habilitadores de GC, permitiendo la creación de los procesos y subprocesos que conforman el modelo propuesto.

7.2.4. Elaborar el plan de implementación del Modelo propuesto

Este objetivo se cumplió con la creación de la EDT para la implementación del modelo propuesto, basada en los procesos establecidos en el modelo conceptual de GC, seguido del planteamiento de su cronograma de ejecución y matriz de responsabilidades. Adicionalmente se propuso el diseñó el proceso de cierre de proyectos para la unidad de estudio.

7.2.5. Grado de Cumplimiento de los Objetivos

Tabla 8. Grado de Cumplimiento de los Objetivos

Objetivo General: **Diseño del modelo conceptual para la Gestión del Conocimiento en la unidad de *Service Desk***				
Objetivos Específicos	**Variables**	**Indicios**	**Instrumentos**	**Porcentaje de Cumplimiento**
Diagnosticar la situación actual de los flujos del conocimiento, en la unidad de *Service Desk*.	• Entidades. • Flujos. • Procesos.	• Fuente de conocimiento. • Medios de Transferencia. • Receptor de conocimiento. • Disponibilidad de la Información.	• Juicio de Expertos. • Análisis del Investigador. • Observación Directa.	100%
Identificar los elementos habilitadores e inhibidores presentes en el proceso de capitalización del conocimiento para la unidad de *Service Desk*.	• TI. • Cultura. • Liderazgo. • Procesos.	• Elementos clave identificados • Matriz de Fortalezas y Debilidades	• Entrevistas. • Análisis del Investigador.	100%
Diseñar el Modelo Conceptual de la Gestión del Conocimiento	• Bases teóricas. • Elementos Habilitadores e Inhibidores.	• Estrategia para impulsar Elementos Habilitadores • Estrategia para mitigar Elementos Inhibidores • Diseño de Procesos de GC	• Modelos de Gestión del Conocimiento. • Juicio de Expertos. • Análisis del Investigador.	100%
Elaborar el plan de implementación del Modelo propuesto.	• Tiempo. • Eficiencia.	• EDT. • Cronograma de Implementación. • Matriz de Responsabilidades. • Proceso de Cierre de Proyectos.	• Análisis del Investigador. • Juicio de Expertos.	100%

CAPÍTULO VIII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis realizado de la situación actual de los flujos del conocimiento en la unidad de SD de la institución Bancaria, se procedió a la elaboración de un modelo que permitiese fortalecer los elementos habilitadores de la Gerencia del Conocimiento, así como mitigar el efecto de los elementos inhibidores. Cabe destacar que el diseño del modelo conceptual para la GC, contempló un plan de implementación del modelo propuesto.

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

8.1. Conclusiones

- La Gerencia del Conocimiento se encontró ausente en las gestiones del capital intelectual y estructural en la unidad de SD de la Institución Bancaria, ya que no se llevaban procesos formales para garantizar la correcta transferencia de conocimientos, ni se realizaban esfuerzos por documentar las mejores prácticas en el soporte a aplicaciones de banca en línea.
- En función al diagnóstico realizado, se pudo observar que la empresa cuenta con una buena plataforma tecnológica que puede permitir almacenar y mantener actualizada la información crítica, y de este modo hacerla disponible permanentemente a todos los involucrados. Sin embargo, se determinó que no existe la cultura del uso de dicha tecnología para fomentar el capital estructural.
- La Cultura de los *Stakeholders* (Involucrados o Interesados en el Proyecto) en la unidad de estudio, es hermética para compartir información y conocimientos, ya que no se ha fomentado la confianza entre los integrantes del equipo de trabajo, no se realizan incentivos, ni se ha concientizado al

recurso humano sobre la importancia de una correcta gestión del conocimiento y las ventajas que trae sobre la productividad de la empresa.

- Según el estudio realizado, se pudo determinar que la Gerencia, no le daba suficiente prioridad a la documentación del conocimiento crítico, ya que las prioridades del equipo de trabajo están cien por ciento (100%) orientadas hacia actividades de producción, llegándose a la conclusión de que si se le diera la debida importancia a la GC, fuera posible acortar los tiempos de respuestas del área, aumentando la productividad y eliminando dependencias funcionales hacia fuentes vivas de conocimiento.
- La comunicación es un punto que debe reforzarse en la unidad de estudio ya que no todos conocen, ni están entrenados sobre las herramientas disponibles para documentar y organizar la documentación. Asimismo se pudo observar que muchos desconocen de la existencia de información que puede apoyar a realizar el proceso de soporte de aplicaciones, así como también, muchos ignoran sobre cuáles son las fuentes de conocimiento correctas para capacitarse.
- Se pudo determinar, que la empresa como entidad corporativa, posee una base de procesos y normas robustas, que pueden extenderse hacia la unidad de estudio para establecer procesos y procedimientos para gestionar el conocimiento, así mismo, se pueden redefinir actividades e incluir indicadores en la evaluación de desempeño del RH, para hacer formal su participación en la gestión del conocimiento del área.

8.2. Recomendaciones

- La gerencia debe delegar la GC de la unidad de SD, a un líder que se encargue de poner en práctica y llevar el control de la implementación del modelo propuesto; esta persona debe hacerle seguimiento a las tareas de documentación y transferencia de conocimientos, así como velar para que se mantenga actualizada la base de datos de conocimiento.
- Es importante apoyarse en el área de procesos de Institución Bancaria, a fin

de delegar en esta área especializada la generación de los procedimientos para capitalizar el conocimiento de los recursos críticos y hacer formales las nuevas normas y procedimientos en el área, para garantizar su cumplimiento.

- Se debe brindar mayor respaldo a los nuevos ingresos otorgándoles un plan de nivelación de conocimientos adecuado a sus responsabilidades. De ser necesario se puede designar un tutor para que le apoye en los primeros meses, ya que el aprendizaje es muy específico de las aplicaciones por tratarse de aplicaciones hechas *In-House* (En Casa)
- Es necesario realizar constantemente talleres de integración a fin de fomentar la confianza en el equipo de trabajo a compartir sus conocimientos con otras personas, sin que se sientan amenazados.
- Lo más recomendable es seleccionar de acuerdo a cada aplicación, los responsables de generar la documentación homologada de los sistemas y establecer prioridades dentro de sus rutinas de trabajo para garantizar el cumplimiento del modelo propuesto; por otra parte se debe incentivar con recompensas a los recursos humanos para que participen con más gusto dentro de los procesos de capitalización del conocimiento.
- Una vez implementadas la herramienta para el versionado de documentos y la base de datos de conocimientos y estando entrenado todo ello personal para su uso, se recomienda incentivar el uso de herramientas de colaboración en línea para intercambiar mejores prácticas con empleados de otras localidades, así como también, realizar capacitaciones continuas donde participen todas las localidades vía Web.
- A fin de corregir los vicios actuales del flujo del conocimiento, es necesario redefinir el correcto flujo del conocimiento basado en procesos del área y apoyarse con los líderes de cada departamento para su cumplimiento.
- La gerencia y los líderes de áreas deben comprender la importancia de realizar una correcta gestión del conocimiento de la unidad, y velar por el cumplimiento de los procesos y procedimientos del modelo propuesto con las metas de generar mayor productividad, mejorar la calidad del trabajo de

los empleados y reforzar la estabilidad del recurso humano dentro de la organización.

- Referente a la elaboración del TEG en el área de Gerencia del Conocimiento, es un gran apoyo el contar con un buen asesor que domine el área para poder desarrollar el proyecto de forma especializada y de esta forma concentrarse en aplicar los conocimientos adquiridos en Gerencia de Proyectos durante el postgrado para lograr cumplir con los objetivos planteados.
- Este TEG se elaboró en un sesenta por ciento (60%) a distancia, por lo tanto es indispensable contar con una buena comunicación con el tutor en todo momento y aclarar bien la información que se maneja, ya que los puntos de control que se vayan estableciendo son críticos para completando fases del TEG. Por otra parte, se recomienda estimar como mínimo al menos cinco (5) días holgura para prevenir cualquier riesgo de retraso en la culminación de entregables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bases Teóricas

Acedo, C., y Acedo, A. (1997). *Instituciones Financieras.* Caracas: Mac Graw Hill.

Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica.* Caracas: Episteme.

Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual, El principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona.

Davenport, T., y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción.* Buenos Aires: Pretince Hall.

Euroforum (1998). *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect.* Madrid: IUEE.

Hurtado de Barrera, J. (2010). *El Proyecto de Investigación.* Caracas-Bogotá: Quirón.

López, J., y Leal, I. (2002). *Como aprender en la Sociedad del Conocimiento.* Madrid: Gestión 2000

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *La Organización Creadora de Conocimiento.* Mexico: Oxford.

Project Management Institute. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) 4ta Edic.* Pennsylvania (EEUU): PMI.

Santalla de Banderali, Z. (2011). *Guía para la elaboración de reportes de investigación.* Caracas: Publicaciones UCAB.

Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual.* Argentina: Granica.

Valarino, E., Yáber, G., y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la investigación, Paso a Paso.* México D.F.

Trabajos Especiales de Grado

De Caires, J. (2006). *Diseño de Habilitadores Tecnológicos para la Aplicación del Capital del Conocimiento en la Disminución de los Tiempos de Resolución de Fallas en Telefónica de Venezuela.* Tésis (Ingeniería Gerencial). Universidad Metropolitana. Caracas.

Hernandez, M. (2010). *Propuesta del Modelo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Gestión Documental y Centro de Servicios Compartidos del Grupo BANCOLOMBIA en Medellín.* Tésis (Gerencia de Servicios). Universidad de Antioquia. Medellín.

Luzardo, J. (2010). *Diseño de un Modelo de Gerencia del Conocimiento para fomentar el Capital Estructural de la Gestión de Proyectos de Infraestructura del Grupo Alpha.* Tésis (Especialista en Gerencia de Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Paredes, J. (2010). *Diseño de un Modelo de Manejo del Flujo del Conocimiento para los Proyectos de Inspección de Obras de Construcción de Viviendas Ejecutados por la Empresa Constructora Pamorca C.A.* Tésis

(Especialista en Gerencia de Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Revilla, B. (2010). *Modelo de Gestión del Conocimiento para potenciar la Transferencia de Aprendizaje en la Gerencia de Procura.* Tésis (Especialista en Gerencia de Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Sánchez, M., y Sánchez, J. (2009). *Diseño Conceptual de una Metodología para la Gestión del Conocimiento en el Banco Venezolano de Crédito.* Tésis (Gerencia de Empresas). Universidad Metropolitana. Caracas.

Referencias Electrónicas

Alfonso, I. (2003). *Elementos conceptuales básicos del proceso de enseñanza-aprendizaje.* Gestión Integral de Recursos Humanos. Red Telemática de Salud en Cuba (Infomed). Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas., Recuperado el 20 de marzo de 2011 de http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci17603.htm

Aguilar, L. (2007). *Gestión del Conocimiento 3.* Doctorado en Ingenieria Informatica. Universidad Pontificia de Salamanca, Recuperado el 23 de mayo de 2012, de http://issicmexico.files.wordpress.com/2009/03/tema_3_gc_ tiwana.ppt

Balbi, A. (1998). *Estrategias de aprendizaje en estudiantes de Educación Integral.* Universidad Nacional Experimental de Guayana, Recuperado el 20 de marzo de 2011 de http://kaleidoscopio.uneg.edu.ve/numeros/k11/k11_art04.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). *Como documentar lecciones aprendidas.* Recuperado el 01 de junio de 2011, de http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35821795

Banco Interamericano de Desarrollo. (2008). *Nota de Lecciones aprendidas.* Recuperado el 01 de junio de 2011, de http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1777064

Carrión, J. (2002). *Conceptos.* Recuperado el 01 de junio de 2011, de http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos/gestion_del_conocimiento.htm.

Código de Ética de la Institución Bancaria. (2010). Recuperado el 01 de abril de 2011, de http://www.bancomercantil.com/mercprod/site/pdfs/codigo_etica.pdf

Comisión Nacional de Valores. (2007). Boletin Informativo Septiembre 2007. Recuperado el 07 de mayo de 2011, de http://www.cnv.gob.ve/documentos/ecofinmer/cnv/bseptiembre07.pdf

Competencias Laborales. (s.f.). *Memoria Corporativa.* Recuperado el 18 de mayo de 2011, de http://www.competenciaslaborales.cl/gconocimiento.htm

Fundación Iberoamericana del Conocimiento. (2002). *Gestión del Conocimiento.* Recuperado el 15 de mayo de 2011, de http://www.gestiondelconocimiento.com

Garcia, A. (s.f.). *Escala de Likert.* Diccionario de Economía y Finanzas. Recuperado el 23 de mayo de 2012, de http://www.eumed.net/cursecon/dic/logist.htm

Moreno, A. (2009). *Gestión del Conocimiento en el ámbito educativo.* Recuperado el 20 de junio de 2011, de www.cprceuta.es

Moreno, L. (2005). *Modelo de Gerencia del Conocimiento a través de la Extensión Universitaria.* Recuperado el 01 de junio de 2011, de Base de Datos de Dialnet

Pávez, A. (2000). *Modelo de Implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la generación de ventajas competitivas.* Recuperado el 02 de junio de 2011, de http://www.gestiondelconocimiento.com

Poggioli, L. (1997). *Estrategias de adquisición de conocimiento. Serie Enseñando a Aprender. Serie Enseñando a Aprender. Fundación Polar.* Recuperado el 18 de marzo de 2011, de http://www.fpolar.org.ve/poggioli/poggio25.htm

Poggioli, L. (2005). *Estrategias Metacognoscitivas. Serie Enseñando a Aprender. Fundación Polar.* Recuperado el 18 de marzo de 2011, de http://www.fpolar.org.ve/poggioli/poggio42.htm

Project Management Institute. (2010). *Código de Ética y Conducta Profesional.* Recuperado el 15 de junio de 2011, de http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~/media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx

Sacchi, S. (s.f.). *Gestión del Conocimiento*, Universidad de la Republica de Uruguay, Catedra de Administracion de Personal, Recuperado el 23 de mayo de 2012, de http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_del_Conocimiento.pdf

Revistas

González, A., Joaquí, C., y Collazos, C. (2009). Karagabi Kmmodel: Modelo de Referencia para la Introducción de Iniciativas De Gestión del Conocimiento en Organizaciones Basadas en Conocimiento. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, vol. 17 Nº 2* , 223-235.

Rodríguez, D. (2006). Modelos para la Creación y Gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educa 37* , 25-39.

Valle, A., Gonzalez R., Cuevas, L., y Fernandez A (1998) Las estrategias de aprendizaje: características básicas y su relevancia en el contexto escolar. *Revista de Psicodidáctica, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vitoria-Gazteis, España*, *Nº* 6, 53-68.

ANEXOS

ANEXO A.

CARTA DE APROBACIÓN DE LA EMPRESA

TODO 1

Sres.- Universidad Católica Andrés Bello
Dirección de Estudios de Postgrado

Por medio de la presente me dirijo a ustedes, para autorizar la utilización de la información de la empresa TODO1 Mercantil Venezuela, C.A. expuesta en la tesis de grado de **Del Valle Malavé C.I. 15.367.136**, con título tentativo: *DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO - CASO DE ESTUDIO: UNIDAD DE SERVICE DESK DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA*, solo para usos académicos.

Sin más a que hacer referencia, quedando a su disposición para cualquier información adicional, se despide

Atentamente,

MARIA I. MARTINEZ M.
Firma Autoda. (IV-1852)

Maria Isabel Martinez
Gerente General

Av. Andrés Bello Edif. Mercantil Piso 17 San Bernardino. Caracas, Venezuela www.todo1.com
TODO1 Mercantil Venezuela C.A. RIF. J308328278 - Tlfs: (0212)503.07.34 / (0212)503-0726

ANEXO B.

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Aceptación del Asesor

Por medio de la presente hago constar que le leído, el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, presentado por la cuidadana Del Valle Coromoto Malavé Rudas, para optar al grado de Especialista de en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "Diseño del Modelo Conceptual para la Gestión del Conocimiento. Caso de Estudio: Unidad de Service Desk de una Institución Bancaria"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General 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 para tal fin.

En Caracas, a los 27 días del mes de junio de 2011.

Atentamente

Prof. Olimpia Salas

ANEXO C.

LISTA DE CONTROL

LISTA DE CONTROL PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Criterio	Indicio	Observación
Conocimiento especializado de la programación de las aplicaciones	Persona_____ Documentación_____	_____ _____
Conocimiento estructral de funcionamiento de las aplicaciones	Persona_____ Documentación_____	_____ _____
Conocimiento sobre soporte a aplicaciones	Persona_____ Documentación_____	_____ _____
Documentación funcional de los sistemas	Si _____ No_____	_____ _____
Documentación sobre mejores practicas	Si _____ No_____	_____ _____
Documentación sobre el soporte de los Sistemas	Si _____ No_____	_____ _____
Documentación especializada de los sistemas	Si _____ No_____	_____ _____
Medios de Transferencia de Conocimientos	Fisico_____ Tecnológico_____	_____ _____
Receptores de Conocimiento	Persona_____ Documentación_____	_____ _____

ANEXO D.

GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

ENTREVISTA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

El objetivo la presente Guía de Entrevista, es levantar información con fines académicos para el Trabajo Especial de Grado con Título "Diseño del Modelo Conceptual para la Gestión del Conocimiento, Caso de Estudio: Unidad de Service Desk de una Institución Bancaria". La información suministrada será manejada con carácter confidencial, siendo su opinión válida e importante para la ejecución de la investigación.

Datos del Entrevistado

Nivel Académico:_____Cargo: _____

Fecha:_____Lugar: _____

Antigüedad en la empresa:_____

Cantidad de entrenamientos recibidos:_____

Instrucciones

Se le presentan un total de dieciséis (16) preguntas, con cinco (5) opciones de respuestas a cada interrogante, donde es necesario que marque con (X) su selección y si de ser posible justifique su respuesta, como se muestra a continuación:

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo
Justificación_____

Preguntas

1) ¿Cree usted que la unidad cuenta con la tecnología de información necesaria para documentar los proyectos?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo
Justificación_____

2) ¿Considera usted que el equipo de trabajo está dispuesto a compartir sus conocimientos?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

3) ¿Cree usted que la Gerencia fomenta o incentiva que su equipo de trabajo comparta el conocimiento?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

4) ¿Conoce usted de algún proceso definido que se lleve a cabo para la generación y actualización de documentación?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

5) ¿Considera usted que la información clave sobre las operaciones se encuentra disponible para facilitar el aprendizaje?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

6) ¿Conoce usted sobre la existencia de procedimientos que establezcan la adecuada transferencia de conocimientos?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

7) ¿Considera usted que la Gerencia establece tiempos dentro de las rutinas del equipo de trabajo, para la documentación?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

8) ¿Conoce usted si la unidad cuenta con una base de datos que permita administrar la documentación?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

9) ¿Conoce usted algún plan de nivelación de conocimientos para el recurso humano en la unidad?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

10) ¿Considera usted que normalmente se facilita la transferencia de Conocimientos entre los integrantes del equipo de trabajo?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

11) ¿Cree Usted que la Gerencia comprende la importancia de capitalizar el conocimiento de sus colaboradores?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

12) ¿Cree usted que la unidad posee tecnología de información que permita difundir el conocimiento?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

13) ¿Sabe usted cuales son las fuentes de información adecuadas para capacitarse sobre las aplicaciones de negocio?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

14) ¿Utiliza usted medios informáticos como chats, foros, videoconferencias para compartir conocimientos con los compañeros ubicados en otras localidades?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

15) ¿Se interesa usted por documentar el conocimiento sobre las aplicaciones de negocio que maneja?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

16) ¿Considera usted que es necesario el rol de un líder para gestionar el conocimiento en la unidad?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

ANEXO E.

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Caracas, 26 de enero de 2012

Profesora
Gloria Aponte

Presente.-

Tengo el honor de dirigirme a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, en el sentido de servir como experto en la validación del cuestionario anexo a la presente comunicación, relacionada con el Trabajo Especial de Grado titulado: "Diseño del Modelo Conceptual para la Gestión del Conocimiento, Caso de Estudio: Unidad de Service Desk de una Institución Bancaria"

Mucho le agradezco sus aportes en cuanto a su opinión en el presente instrumento, por cuanto es de gran importancia, toda vez que ayudará significativamente a garantizar la calidad del levantamiento de la información adecuada para la investigación que adelanto.

Atentamente,

Ing. Del Valle Malavé
Cursante de la Especialización
en Gerencia de Proyectos

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

General

- Diseñar el modelo conceptual para la Gestión del Conocimiento en la unidad de Service Desk de una Institución Bancaria

Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los flujos del conocimiento, en la unidad de Service Desk
- Identificar los elementos habilitadores e inhibidores presentes en el proceso de capitalización del conocimiento para la unidad de Service Desk
- Diseñar el Modelo Conceptual de la Gestión del Conocimiento
- Elaborar el plan de implementación del Modelo propuesto

OBSERVACIONES

- El objetivo del presente cuestionario es levantar información a través de entrevistas estructuradas, con fines académicos para la obtención del título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

- El instrumento será aplicado a todo personal de la Unidad de Service Desk, así como los Gerentes involucrados en función de los objetivos del estudio y la operacionalización de variables.

- Los expertos seleccionados como muestra cuentan todos con niveles de estudios universitarios.

- La entrevista será realizada forma individual con cada participante, a propósito de un Kik-Off que se realizará en la empresa.

- Las preguntas utilizadas en la entrevista, se realizaron en base al modelo con Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) de Arthur Andersen

- Se utilizan 5 alternativas de respuesta, las cuales deben justificarse en cada respuesta. Las alternativas según la escala de Likert son:

  ( ) Totalmente de Acuerdo
  ( ) De Acuerdo
  ( ) Indeciso
  ( ) En Desacuerdo
  ( ) Totalmente en Desacuerdo

GUIA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

El objetivo la presente Guía de Entrevista, es levantar información con fines académicos para el Trabajo Especial de Grado con Título "Diseño del Modelo Conceptual para la Gestión del Conocimiento, Caso de Estudio: Unidad de Service Desk de una Institución Bancaria". La información suministrada será manejada con carácter confidencial, siendo su opinión válida e importante para la ejecución de la investigación.

Datos del Entrevistado

Nivel Académico:_____Cargo: _____

Fecha:_____Lugar: _____

Antigüedad en la empresa:_____

Cantidad de entrenamientos recibidos:_____

Instrucciones

Se le presentan un total de dieciséis (16) preguntas, con cinco (5) opciones de respuestas a cada interrogante, donde es necesario que marque con (X) su selección y si de ser posible justifique su respuesta, como se muestra a continuación:

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo
Justificación_____

Preguntas

1) ¿Cree usted que la unidad cuenta con la tecnología de información necesaria para documentar los proyectos?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo
Justificación_____

2) ¿Considera usted que el equipo de trabajo está dispuesto a compartir sus conocimientos?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

3) ¿Cree usted que la Gerencia fomenta o incentiva que su equipo de trabajo comparta el conocimiento?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

4) ¿Conoce usted de algún proceso definido que se lleve a cabo para la generación y actualización de documentación?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

5) ¿Considera usted que la información clave sobre las operaciones se encuentra disponible para facilitar el aprendizaje?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

6) ¿Conoce usted sobre la existencia de procedimientos que establezcan la adecuada transferencia de conocimientos?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

7) ¿Considera usted que la Gerencia establece tiempos dentro de las rutinas del equipo de trabajo, para la documentación?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

8) ¿Conoce usted si la unidad cuenta con una base de datos que permita administrar la documentación?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

9) ¿Conoce usted algún plan de nivelación de conocimientos para el recurso humano en la unidad?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

10) ¿Considera usted que normalmente se facilita la transferencia de Conocimientos entre los integrantes del equipo de trabajo?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

11) ¿Cree Usted que la Gerencia comprende la importancia de capitalizar el conocimiento de sus colaboradores?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

12) ¿Cree usted que la unidad posee tecnología de información que permita difundir el conocimiento?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

13) ¿Sabe usted cuales son las fuentes de información adecuadas para capacitarse sobre las aplicaciones de negocio?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

14) ¿Utiliza usted medios informáticos como chats, foros, videoconferencias para compartir conocimientos con los compañeros ubicados en otras localidades?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

15) ¿Se interesa usted por documentar el conocimiento sobre las aplicaciones de negocio que maneja?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

16) ¿Considera usted que es necesario el rol de un líder para gestionar el conocimiento en la unidad?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

	Sinergia	Variables	Indicios	Instrumentos
Evento **Diseño del modelo conceptual para la Gestión del Conocimiento en la unidad de *Service Desk***	Diagnosticar la situación actual de los flujos del conocimiento, en la unidad de *Service Desk*.	• Entidades • Flujos • Procesos	• Fuente de conocimiento • Medios de Transferencia • Receptor de conocimiento • Disponibilidad de la Información	• Juicio de Expertos • Análisis del Investigador • Observación Directa
	Identificar los elementos habilitadores e inhibidores presentes en el proceso de capitalización del conocimiento para la unidad de *Service Desk*.	• TI • Cultura • Liderazgo • Procesos	• Elementos clave identificados • Matriz de Fortalezas y Debilidades	• Entrevistas • Análisis del Investigador
	Diseñar el Modelo Conceptual de la Gestión del Conocimiento	• Bases teóricas • Elementos Habilitadores e Inhibidores	• Estrategia para impulsar Elementos Habilitadores • Estrategia para mitigar Elementos Inhibidores • Diseño de Procesos de GC	• Modelos de Gestión del Conocimiento • Juicio de Expertos • Análisis del Investigador
	Elaborar el plan de implementación del Modelo propuesto.	• Tiempo • Eficiencia	• EDT • Cronograma de Implementación • Matriz de Responsabilidades • Proceso de Cierre de Proyectos	• Análisis del Investigador • Juicio de Expertos

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta el instrumento para validar el Guión de Entrevista Estructurada:

Pertinencia	Relación estrecha de la pregunta con los objetivos del estudio y el aspecto del instrumento que se encuentra desarrollado.
Redacción:	Es la interpretación unívoca del enunciado de la pregunta, a través de la claridad y precisión del uso del vocabulario técnico.
Adecuación	Es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación o de desempeño del entrevistado

A continuación se le presenta la escala en la que debe valorar el instrumento, marcando con (X) su respuesta:

E: excelente: El indicador se presenta en grado muy superior al mínimo aceptable.
MB: muy bueno: El indicador se presenta en grado superior al mínimo aceptable, sin llegar a ser excelente.
B: bueno: El indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.
R: regular: El indicador no llega al mínimo aceptable pero se acerca a él.
D: deficiente: El indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable.

Se sugiere colocar en el recuadro de observaciones, aquellas sugerencias que considere pertinentes y en caso de requerirlo, sírvase escribir las sugerencias o correcciones sobre el enunciado de la pregunta.

FORMATO DE EVALUACIÓN, SEGÚN CRITERIOS, DE LOS INSTRUMENTOS

PREGUNTAS	PERTINENCIA					REDACCIÓN					ADECUACIÓN				
	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D
¿Cree usted que la unidad cuenta con la tecnología de información necesaria para documentar los proyectos?	X														
¿Considera usted que el equipo de trabajo está dispuesto a compartir sus conocimientos?	X														
¿Cree usted que la Gerencia fomenta o incentiva que su equipo de trabajo comparta el conocimiento?	X														
¿Conoce usted de algún proceso definido que se lleve a cabo para la generación y actualización de documentación?	X														
¿Considera usted que la información clave sobre las operaciones se encuentra disponible para facilitar el aprendizaje?	X														
¿Conoce usted sobre la existencia de procedimientos que establezcan la adecuada transferencia de conocimientos?	X														
¿Considera usted que la Gerencia establece tiempos dentro de las rutinas del equipo de trabajo, para la documentación?		X													
¿Conoce usted si la unidad cuenta con una base de datos que permita administrar la documentación?	X														
¿Conoce usted algún plan de nivelación de conocimientos para el recurso humano en la unidad?	X														

¿Considera usted que normalmente se facilita la transferencia de Conocimientos entre los integrantes del equipo de trabajo?	X														
¿Cree Usted que la Gerencia comprende la importancia de capitalizar el conocimiento de sus colaboradores?	X														
¿Cree usted que la unidad posee tecnología de información que permita difundir el conocimiento?	X														
¿Sabe usted cuales son las fuentes de información adecuadas para capacitarse sobre las aplicaciones de negocio?		X													
¿Utiliza usted medios informáticos como chats, foros, videoconferencias para compartir conocimientos con los compañeros ubicados en otras localidades?	X														
¿Se interesa usted por documentar el conocimiento sobre las aplicaciones de negocio que maneja?	X														
¿Considera usted que es necesario el rol de un líder para gestionar el conocimiento en la unidad?	X														

OBSERVACIONES - SUGERENCIAS

Fecha de la validación

20 de febrero de 2012

Gloria Aponte.

Apellidos y nombres del validador

Firma del validador

Caracas, 26 de enero de 2012

Profesora
Carmen Rudas

Presente.-

Tengo el honor de dirigirme a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, en el sentido de servir como experto en la validación del cuestionario anexo a la presente comunicación, relacionada con el Trabajo Especial de Grado titulado: "Diseño del Modelo Conceptual para la Gestión del Conocimiento, Caso de Estudio: Unidad de Service Desk de una Institución Bancaria"

Mucho le agradezco sus aportes en cuanto a su opinión en el presente instrumento, por cuanto es de gran importancia, toda vez que ayudará significativamente a garantizar la calidad del levantamiento de la información adecuada para la investigación que adelanto.

Atentamente,

Ing. Del Valle Malavé
Cursante de la Especialización
en Gerencia de Proyectos

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

General

- Diseñar el modelo conceptual para la Gestión del Conocimiento en la unidad de Service Desk de una Institución Bancaria

Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los flujos del conocimiento, en la unidad de Service Desk
- Identificar los elementos habilitadores e inhibidores presentes en el proceso de capitalización del conocimiento para la unidad de Service Desk
- Diseñar el Modelo Conceptual de la Gestión del Conocimiento
- Elaborar el plan de implementación del Modelo propuesto

OBSERVACIONES

- El objetivo del presente cuestionario es levantar información a través de entrevistas estructuradas, con fines académicos para la obtención del título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

- El instrumento será aplicado a todo personal de la Unidad de Service Desk, así como los Gerentes involucrados en función de los objetivos del estudio y la operacionalización de variables.

- Los expertos seleccionados como muestra cuentan todos con niveles de estudios universitarios.

- La entrevista será realizada forma individual con cada participante, a propósito de un Kik-Off que se realizará en la empresa.

- Las preguntas utilizadas en la entrevista, se realizaron en base al modelo con Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) de Arthur Andersen

- Se utilizan 5 alternativas de respuesta, las cuales deben justificarse en cada respuesta. Las alternativas según la escala de Likert son:

  ( ) Totalmente de Acuerdo
  ( ) De Acuerdo
  ( ) Indeciso
  ( ) En Desacuerdo
  ( ) Totalmente en Desacuerdo

GUIA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

El objetivo la presente Guía de Entrevista, es levantar información con fines académicos para el Trabajo Especial de Grado con Título "Diseño del Modelo Conceptual para la Gestión del Conocimiento, Caso de Estudio: Unidad de Service Desk de una Institución Bancaria". La información suministrada será manejada con carácter confidencial, siendo su opinión válida e importante para la ejecución de la investigación.

Datos del Entrevistado

Nivel Académico:_____Cargo: _____

Fecha:_____Lugar: _____

Antigüedad en la empresa:_____

Cantidad de entrenamientos recibidos:_____

Instrucciones

Se le presentan un total de dieciséis (16) preguntas, con cinco (5) opciones de respuestas a cada interrogante, donde es necesario que marque con (X) su selección y si de ser posible justifique su respuesta, como se muestra a continuación:

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo
Justificación_____

Preguntas

1) ¿Cree usted que la unidad cuenta con la tecnología de información necesaria para documentar los proyectos?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo
Justificación_____

2) ¿Considera usted que el equipo de trabajo está dispuesto a compartir sus conocimientos?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

3) ¿Cree usted que la Gerencia fomenta o incentiva que su equipo de trabajo comparta el conocimiento?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

4) ¿Conoce usted de algún proceso definido que se lleve a cabo para la generación y actualización de documentación?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

5) ¿Considera usted que la información clave sobre las operaciones se encuentra disponible para facilitar el aprendizaje?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

6) ¿Conoce usted sobre la existencia de procedimientos que establezcan la adecuada transferencia de conocimientos?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

7) ¿Considera usted que la Gerencia establece tiempos dentro de las rutinas del equipo de trabajo, para la documentación?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

8) ¿Conoce usted si la unidad cuenta con una base de datos que permita administrar la documentación?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

9) ¿Conoce usted algún plan de nivelación de conocimientos para el recurso humano en la unidad?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

10) ¿Considera usted que normalmente se facilita la transferencia de Conocimientos entre los integrantes del equipo de trabajo?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

11) ¿Cree Usted que la Gerencia comprende la importancia de capitalizar el conocimiento de sus colaboradores?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

12) ¿Cree usted que la unidad posee tecnología de información que permita difundir el conocimiento?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

13) ¿Sabe usted cuales son las fuentes de información adecuadas para capacitarse sobre las aplicaciones de negocio?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

14) ¿Utiliza usted medios informáticos como chats, foros, videoconferencias para compartir conocimientos con los compañeros ubicados en otras localidades?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

15) ¿Se interesa usted por documentar el conocimiento sobre las aplicaciones de negocio que maneja?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

16) ¿Considera usted que es necesario el rol de un líder para gestionar el conocimiento en la unidad?

( ) Totalmente de Acuerdo
( ) De Acuerdo
( ) Indeciso
( ) En Desacuerdo
( ) Totalmente en Desacuerdo

Justificación_____

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

	Sinergia	Variables	Indicios	Instrumentos
Evento **Diseño del modelo conceptual para la Gestión del Conocimiento en la unidad de *Service Desk***	Diagnosticar la situación actual de los flujos del conocimiento, en la unidad de *Service Desk*.	• Entidades • Flujos • Procesos	• Fuente de conocimiento • Medios de Transferencia • Receptor de conocimiento • Disponibilidad de la Información	• Juicio de Expertos • Análisis del Investigador • Observación Directa
	Identificar los elementos habilitadores e inhibidores presentes en el proceso de capitalización del conocimiento para la unidad de *Service Desk*.	• TI • Cultura • Liderazgo • Procesos	• Elementos clave identificados • Matriz de Fortalezas y Debilidades	• Entrevistas • Análisis del Investigador
	Diseñar el Modelo Conceptual de la Gestión del Conocimiento	• Bases teóricas • Elementos Habilitadores e Inhibidores	• Estrategia para impulsar Elementos Habilitadores • Estrategia para mitigar Elementos Inhibidores • Diseño de Procesos de GC	• Modelos de Gestión del Conocimiento • Juicio de Expertos • Análisis del Investigador
	Elaborar el plan de implementación del Modelo propuesto.	• Tiempo • Eficiencia	• EDT • Cronograma de Implementación • Matriz de Responsabilidades • Proceso de Cierre de Proyectos	• Análisis del Investigador • Juicio de Expertos

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta el instrumento para validar el Guión de Entrevista Estructurada:

Pertinencia	Relación estrecha de la pregunta con los objetivos del estudio y el aspecto del instrumento que se encuentra desarrollado.
Redacción:	Es la interpretación unívoca del enunciado de la pregunta, a través de la claridad y precisión del uso del vocabulario técnico.
Adecuación	Es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación o de desempeño del entrevistado

A continuación se le presenta la escala en la que debe valorar el instrumento, marcando con (X) su respuesta:

E: excelente: El indicador se presenta en grado muy superior al mínimo aceptable.
MB: muy bueno: El indicador se presenta en grado superior al mínimo aceptable, sin llegar a ser excelente.
B: bueno: El indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.
R: regular: El indicador no llega al mínimo aceptable pero se acerca a él.
D: deficiente: El indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable.

Se sugiere colocar en el recuadro de observaciones, aquellas sugerencias que considere pertinentes y en caso de requerirlo, sírvase escribir las sugerencias o correcciones sobre el enunciado de la pregunta.

FORMATO DE EVALUACIÓN, SEGÚN CRITERIOS, DE LOS INSTRUMENTOS

PREGUNTAS	PERTINENCIA					REDACCIÓN					ADECUACIÓN				
	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D
¿Cree usted que la unidad cuenta con la tecnología de información necesaria para documentar los proyectos?	X														
¿Considera usted que el equipo de trabajo está dispuesto a compartir sus conocimientos?		X													
¿Cree usted que la Gerencia fomenta o incentiva que su equipo de trabajo comparta el conocimiento?	X														
¿Conoce usted de algún proceso definido que se lleve a cabo para la generación y actualización de documentación?	X														
¿Considera usted que la información clave sobre las operaciones se encuentra disponible para facilitar el aprendizaje?	X														
¿Conoce usted sobre la existencia de procedimientos que establezcan la adecuada transferencia de conocimientos?	X														
¿Considera usted que la Gerencia establece tiempos dentro de las rutinas del equipo de trabajo, para la documentación?	X														
¿Conoce usted si la unidad cuenta con una base de datos que permita administrar la documentación?	X														
¿Conoce usted algún plan de nivelación de conocimientos para el recurso humano en la unidad?	X														

¿Considera usted que normalmente se facilita la transferencia de Conocimientos entre los integrantes del equipo de trabajo?	X														
¿Cree Usted que la Gerencia comprende la importancia de capitalizar el conocimiento de sus colaboradores?	X														
¿Cree usted que la unidad posee tecnología de información que permita difundir el conocimiento?	X														
¿Sabe usted cuales son las fuentes de información adecuadas para capacitarse sobre las aplicaciones de negocio?	X														
¿Utiliza usted medios informáticos como chats, foros, videoconferencias para compartir conocimientos con los compañeros ubicados en otras localidades?		X													
¿Se interesa usted por documentar el conocimiento sobre las aplicaciones de negocio que maneja?	X														
¿Considera usted que es necesario el rol de un líder para gestionar el conocimiento en la unidad?	X														

OBSERVACIONES - SUGERENCIAS

Fecha de la validación

22 de febrero de 2012

Carmen Rudas Ponce

Apellidos y nombres del validador

Firma del validador