

**DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA PARA
IMPLEMENTAR EN LA FUNDACIÓN MUNDIAL DE LA MUJER UN SISTEMA
DE RECOLECCIÓN DEL CONOCIMIENTO (KNOWLEDGE MANAGEMENT)**

Autores:

JUAN CARLOS ACOSTA GÓMEZ

ALEX HERNANDO JIMÉNEZ GÓMEZ

Director

CARLOS GILBERTO DELGADO BELTRÁN

Ingeniero de Sistemas - UNAB

Vto. Bueno del Director _____

**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
ESCUELA DE CIENCIAS NATURALES E INGENIERÍA
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN EN TECNOLOGÍAS WEB Y BASES DE DATOS
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
BUCARAMANGA
ABRIL DE 2006**

**DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA PARA
IMPLEMENTAR EN LA FUNDACIÓN MUNDIAL DE LA MUJER UN SISTEMA
DE RECOLECCIÓN DEL CONOCIMIENTO (KNOWLEDGE MANAGEMENT)**

JUAN CARLOS ACOSTA GÓMEZ

ALEX HERNANDO JIMÉNEZ GÓMEZ

**Trabajo de Grado para optar al título de
Ingeniero de Sistemas**

Director

**CARLOS GILBERTO DELGADO BELTRÁN
Ingeniero de Sistemas - UNAB**

Ingeniería de Sistemas

**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
ESCUELA DE CIENCIAS NATURALES E INGENIERÍA
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN EN TECNOLOGÍAS WEB Y BASES DE DATOS
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
BUCARAMANGA
ABRIL DE 2006**

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Bucaramanga, 25 de Abril de 2006

A Dios por darme la fortaleza para no desfallecer y culminar esta etapa profesional.

A mis padres Pablo Antonio y Maria Estela, por su comprensión, amor e incondicional apoyo.

Juan Carlos Acosta Gómez

A mis padres, Judith y Hernando, por todo el apoyo y cariño incondicional, sus sacrificios y desvelos, a quienes debo todo lo que soy y seré en esta vida.

A mi hermana, Diana quien tubo que soportar mis rabietas y mi mal genio. Gracias por todo tu apoyo, amistad y hermandad en estos años en que vivimos juntos.

A Dios, por darme la posibilidad de soñar este sueño llamado Vida. Gracias.

Alex Hernando Jiménez Gómez

AGRADECIMIENTOS

Al Ingeniero Carlos Delgado, nuestro director de proyecto por su valiosa orientación, confianza y apoyo incondicional durante el desarrollo del mismo.

A nuestros profesores y amigos del Departamento de Sistemas, gracias por su paciencia, sus sabios consejos y formación académica, profesional y personal. Intentaremos reflejar lo aprendido en todos los aspectos de nuestras vidas.

A la Universidad Autónoma de Bucaramanga, en especial a la Facultad de Ingeniería de Sistemas por proporcionarnos las herramientas y los recursos necesarios para la realización de nuestro proyecto.

Y un agradecimiento especial a la Fundación Mundial de la Mujer por suministrarnos toda la información necesaria para realizar nuestro proyecto.

RESUMEN

Hoy en día los cambios en la demanda, el incremento de la competencia y el desarrollo de las tecnologías de la información tienen cada vez más una importancia capital en la configuración de la sociedad de nuestro tiempo y se han convertido en razones suficientes para que las organizaciones empiecen a tratar el conocimiento como otro recurso sobre el que se pueden realizar ejercicios de planificación, protección, acumulación y explotación.

En la actualidad las organizaciones se encuentran enfrentadas a múltiples retos, en donde no se trata de pensar detrás de un sillón para dar solución a los problemas que suelen surgir, sino de enfrentar la realidad y así poner en práctica la forma de pensar de cada individuo en conjunto para poder darle solución a los problemas y de esta manera vencer la creciente competencia que sufren las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, la implantación de un proyecto de gestión del conocimiento no es el resultado del azar, sino que se construye a partir de una profunda reflexión, tras una toma de conciencia colectiva acerca de la necesidad de conservar, preservar y difundir el conocimiento. Se trata de un reto estratégico fundamental, que pretende garantizar el futuro de la empresa mediante la memorización de los conocimientos para su difusión operativa y cultural.

Ciertos elementos pueden llevar a esta toma de conciencia, en esta lista no exhaustiva podrían figurar los siguientes motivos: rotación de personal experto, crisis de la pérdida del conocimiento cuando se marcha el personal, costos de capacitación del nuevo personal, jubilaciones, reducción del personal, etc.

Preservar la memoria es de vital importancia para una empresa que dependa directamente del conocimiento. Las organizaciones tienen un activo muy importante en el conocimiento informal, es por ello que surge la necesidad de salvaguardar el conocimiento para beneficio de las empresas.

GLOSARIO

CKO: Acrónimo en inglés de Chief Executive Officer.

KM: Knowledge Management

OECD: Organization for Economic Cooperation and Development

TI: Tecnologías de la Información

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|--|-------------|
| INTRODUCCIÓN..... | 14 |
| 1 ORIGEN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO..... | 16 |
| 2 MARCO TEÓRICO | 20 |
| 2.1 EL CAPITAL INTELECTUAL..... | 21 |
| 2.1.1 Capital Humano..... | 22 |
| 2.1.2 Capital Estructural..... | 23 |
| 2.1.3 Capital Relacional..... | 23 |
| 2.2 CONOCIMIENTO..... | 23 |
| 2.2.1 Una visión desde la Filosofía..... | 24 |
| 2.2.2 Una visión desde la teoría Organizacional..... | 24 |
| 2.2.3 Las diferentes categorías de conocimiento son..... | 25 |
| 2.2.4 La OECD (1996), Clasificación del Conocimiento..... | 26 |
| 2.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO..... | 28 |
| 2.3.1 Objetivos que han dado base a la Gestión del Conocimiento..... | 30 |
| 2.3.2 Cadena de valor del conocimiento..... | 31 |
| 2.3.3 Tipos de proyectos..... | 34 |
| 2.4 CKO..... | 37 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.4.1 | Objetivos de un CKO..... | 37 |
| 2.4.2 | Perfil del CKO..... | 38 |
| 2.4.3 | Funciones del CKO..... | 39 |
| 2.5 | LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN..... | 39 |
| 2.5.1 | Las TI en la organización..... | 40 |
| 2.5.2 | Las TI para la Gestión del Conocimiento..... | 41 |
| 3. | ANÁLISIS Y DISEÑO DE LA HERRAMIENTA..... | 43 |
| 3.1 | Herramientas utilizadas..... | 45 |
| 3.2 | Tablas en SQL..... | 45 |
| 3.3 | Interfaces..... | 47 |
| 4 | CONCLUSIONES..... | 50 |
| 5 | RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS..... | 53 |
| 6 | BIBLIOGRAFÍA..... | 54 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Modelo de competencias Microsoft | 18 |
| Figura 2. Descomposición del Capital Intelectual | 22 |
| Figura 3. Proceso del Conocimiento | 28 |
| Figura 4. Bases de la Gestión del Conocimiento | 29 |
| Figura 5. Cadena valor del conocimiento | 31 |
| Figura 6. Modelo propuesto | 43 |
| Figura 7. Tablas Capacitación | 46 |
| Figura 8. Tablas PIC | 46 |
| Figura 9: Relaciones Jerárquicas | 47 |
| Figura 10: Usuario | 48 |
| Figura 11: Atributos de Usuario | 48 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Anexo 1. Organigrama fundación de la mujer | 56 |
| Anexo 2. Diferencias entre la gestión del conocimiento y el e-learning | 57 |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el papel del conocimiento en las organizaciones se ha transformado debido a los cambios en los mercados donde ahora las organizaciones ven en el conocimiento una nueva forma de economía. Ya no se trata simplemente de aumentar sus utilidades, actualmente se ha vuelto a considerar el recurso humano como una fuente de productividad y crecimiento en una organización.

Bajo esta dinámica, las Tecnologías de Información pueden ayudar a establecer parte de las condiciones asociadas a la implementación de la Gestión del conocimiento, apoyando a la generación de ventajas competitivas basadas en los procesos de innovación y la explotación de las capacidades de cada uno de los miembros de la organización, el estudio comprende los siguientes capítulos:

En el capítulo uno se muestra origen y situación actual de la gestión del conocimiento, el capítulo dos, los fundamentos teóricos del proyecto. Los capítulos tres, análisis y diseño de la herramienta.

Seguidamente se muestran las conclusiones, recomendaciones y trabajos futuros derivadas del proyecto realizado. Por último se encuentran los anexos los cuales contienen diversos productos obtenidos en la investigación y desarrollo del proyecto.

Finalmente esperamos que este modelo a desarrollar en la Fundación de la Mujer se pueda aplicar a cualquier tipo de organización que vea en el conocimiento una fuente extra de utilidad.

1. ORIGEN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento tuvo su origen en los años noventa principalmente en los Estados Unidos con el término Knowledge Management (En adelante proyecto KM).¹

En la época de los noventa la gestión se realizaba sobre los procesos tangibles a comparación de la gestión que se aplica en este tiempo, que se enfoca sobre procesos intangibles que se dan dentro de las organizaciones, durante ese tiempo se trabajaba sobre un modelo de gestión orientado solo a gestionar lo que había dentro de una sola cabeza, ahora se trata de gestionar lo que hay dentro de muchas cabezas diferentes y heterogéneas, en donde el *KM* ha evolucionado mucho en cantidad y calidad.

El valor de los conocimientos adquiridos, experimentados e incluso reutilizados, es uno de los primeros elementos competitivos que favorecen legítimamente la constitución de un “capital intelectual”.

En el los campos de la Ingeniería de Sistemas y la Administración de empresas, los conceptos relacionados con la gestión del conocimiento, aprendizaje

¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/origen.htm>. Artículo: el origen de la gestión del conocimiento [online]. Disponible desde Internet: [Citado: 22 de Junio 2004]

organizativo, y medición del capital intelectual, se están convirtiendo en centro de interés.

Internacionalmente la Gestión del conocimiento está tomando cada vez mayor relevancia en el desarrollo sostenible de las empresas. Estudios realizados por distintas consultoras Internacionales así lo demuestran, Empresas del nivel de Microsoft, Hewlett Packard, Ernst & Young, Chevron, Sun Microsystems, British Petroleum, entre otras, han iniciado programas de gestión del conocimiento (Programas KM) orientados a fortalecer sus negocios y competencias.

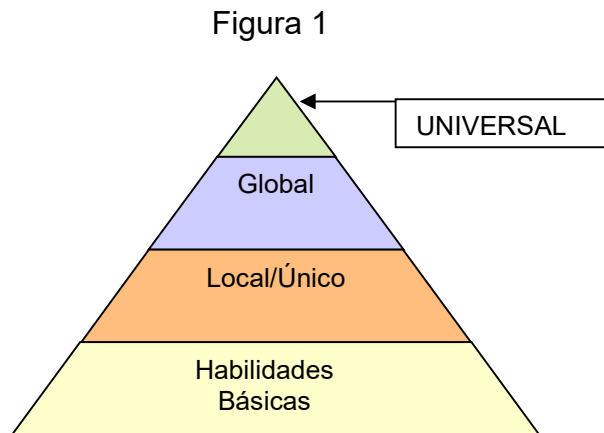
Gestión del conocimiento en Microsoft

La aplicación de programas de Gestión del conocimiento en Microsoft ha tenido su base en el desarrollo de una estructura de competencias. Los empleados de esta empresa se ven enfrentados a ella para así definir las instancias de trabajo en las cuales pueden participar, es decir, desarrollo de perfiles.

Un factor interesante de resaltar es el desarrollo de un ranking de empleados basados en sus competencias, el cual está orientado a establecer un dialogo en torno a las capacidades de los empleados a través de toda la empresa. Esto ha llevado al desarrollo de un sistema de competencias on-line, el cual cuenta con una interfaz Web para facilitar su acceso, y que a su vez se encuentra enlazada con recursos educativos orientados a fortalecer las capacidades requeridas.

La catalogación de competencias y habilidades tiene un enlace directo con las experiencias específicas del trabajador, por lo que es importante la constante actualización de sus capacidades.

El modelo de competencias utilizado por Microsoft se puede apreciar a continuación en la figura 1.



Modelo de competencias Microsoft. Knowledge Management Case Study:
Knowledge Management at Microsoft, 1997.

Un ejemplo de la aplicación de este modelo se puede apreciar en la siguiente situación: "Si Bill Gates determina que los empleados de Microsoft necesitan capacitarse en una nueva forma de conocimiento, tal como el desarrollo de aplicaciones Web, entonces él puede forzar el desarrollo de la competencia insistiendo en su presencia en todos los perfiles de trabajo", es decir, se establece como una competencia de nivel 'Habilidad básica'.

En la práctica, Microsoft es exitosa debido a que puede manejar su capital intelectual mucho mejor que muchos de sus competidores.

En Colombia la investigación existente dentro de este campo es muy escasa, a pesar del notable interés que ha despertado, tanto dentro del mundo académico como del empresarial. Sin embargo, en Medellín Ayuda en Acción es una organización sin ánimo de lucro, especializada en cooperación técnica, que cuenta con una cartera de clientes procedentes de diversos segmentos de la sociedad a los que brinda un servicio muy determinado y ha desarrollado un sistema de *KM* con el que han logrado crecer como empresa y han mejorado los flujos de trabajo de su empresa.

En estos momentos en la ciudad de Bucaramanga no se ha desarrollado ningún proyecto de esta índole, por lo que consideramos que realizar un trabajo de estos servirá como guía y como fuente de desarrollo de muchos proyectos de estos para las empresas y universidades.

2. MARCO TEÓRICO

Hoy y siempre, las organizaciones han realizado hasta lo imposible por minimizar costos, captar nuevos mercados y resolver todas las situaciones dinámicas a las cuales se ven enfrentadas en el día a día. Para ese accionar cuentan con una serie de recursos, los cuales apoyan las oportunidades potenciales orientadas a resolver cada una de las situaciones pasadas, presentes y futuras. En el último tiempo, donde la nueva economía de negocios basados en conocimiento presenta una situación crítica generada por la globalización, los nuevos perfiles de clientes y sus nuevas necesidades, la competencia directa incrementada con nuevas compañías u organizaciones que acceden a los mercados objetivos, y donde los ciclos de nuevos productos y necesidades se acortan cada vez más, se establece la necesidad de enfrentar aquella dinámica con un nuevo enfoque.

Las organizaciones modernas como la Fundación Mundial de la Mujer, encaminan sus esfuerzos a sacar el valor más importante que siempre se ha tenido y, hasta hoy, no ha sido considerado como tal: el conocimiento.

Donde por medio de este conocimiento se pueden obtener diferentes ventajas que se ven reflejadas en la reducción de costos (Ej. capacitación del personal como en la rotación de este mismo), así como un sin número de experiencias que serán beneficiosas a nivel operativo, y de negocio, que en conclusión provoca que la

organización se torne mas efectiva y eficiente, ya que las horas de trabajo que se pueden ahorrar son miles.

Antes de abordar el tema de gestión del conocimiento es importante recordar aspectos que tienen que ver con ella.

2.1 EL CAPITAL INTELECTUAL

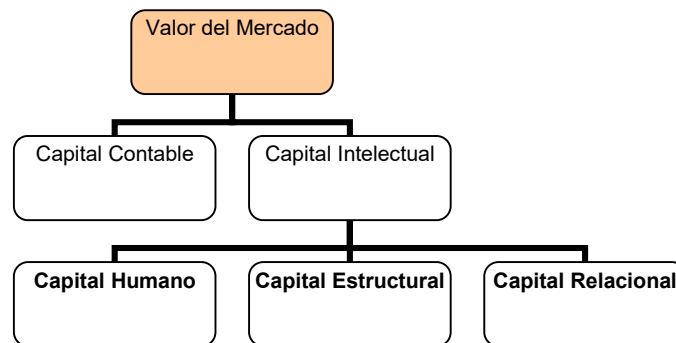
Para entender el contexto que abarca el término 'Capital Intelectual', consideremos algunas definiciones y descripciones realizadas por algunos especialistas en el tema:

- “Es la suma de todo lo que todos en una compañía saben, lo cual genera una línea de competitividad para ella.”, Thomas A. Stewart.
- “Consiste en el conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con los consumidores y contactos empresariales que posee una organización y que la permiten alcanzar una posición ventajosa en el mercado”, Guillermo Pérez-Bustamante.
- “Son los activos que son recursos no financieros de una Organización”, Jay Chatzkel.
- “Es un sistema compuesto por tres elementos: El Capital Humano, el Capital del Cliente y el Capital Estructural.”, Peter A. C. Smith.

En términos concretos, la definición presentada por Peter A. C. Smith resume de buena forma las ideas generales de todas las definiciones estudiadas.

Capital Intelectual: Son los recursos no financieros que permiten generar respuestas a las necesidades de mercados y ayudan a explotarlos. Estos recursos se dividen en tres categorías: el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional.

Figura 2.



Descomposición del Capital Intelectual.

http://www.terra.es/personal7/jm_viedma/publicaciones/nvoparad.pdf

2.1.1 Capital Humano

“Son las capacidades de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes” Dentro de esta categoría se encuentran las capacidades individuales y colectivas, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización.

2.1.2 Capital Estructural

“Son las capacidades organizacionales necesarias para responder a los requerimientos de mercado”. Dentro de esta categoría se encuentran las patentes, el know-how, los secretos de negocio en el diseño de productos y servicios, el conocimiento acumulado y su disponibilidad, los sistemas, las metodologías y la cultura propia de la organización.

2.1.3 Capital Relacional

“Es la profundidad (penetración), ancho (cobertura), y rentabilidad de los derechos organizacionales”. Dentro de esta categoría se encuentran las marcas, los consumidores, la lealtad, la reputación, los canales y los contratos especiales. Una vez entendido el valor del Capital Intelectual dentro de las organizaciones, es necesario determinar el significado de la palabra ‘Conocimiento’ desde una visión

2.2 CONOCIMIENTO

La empresa moderna opera en la actualidad en una economía basada en el Conocimiento dentro de la Sociedad de la Información, sin embargo la definición del término ‘Conocimiento’ aún no ha sido expresada claramente para entender estos conceptos.

Debido a la variedad de visiones existentes a la hora de establecer una definición práctica del término 'Conocimiento', es necesario realizar un análisis objetivo de algunas de ellas.

2.2.1 Una visión desde la Filosofía

La real academia española define 'Conocimiento' como "Acción y efecto de conocer", donde 'conocer' se define como "averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas".

Para la filosofía, el término 'Conocimiento' ha ocupado un lugar importante dentro del trabajo de muchos pensadores a través de la historia, tales como Platón, Aristóteles, Santo Tomas de Aquino, René Descartes, Emmanuel Kant, Hegel, Marx, Nietzsche, Martin Heidegger, Jean-Paul Sartre, entre otros. Sin embargo, la definición del término 'Conocimiento' está lejos de ser única y precisa.

2.2.2 Una visión desde la teoría organizacional

Desde el punto de vista de las organizaciones, se puede definir el conocimiento como la información que posee valor para ella, es decir aquella información que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado, y apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de las competencias centrales de la organización.

Diferentes autores han tratado de establecer categorías para el conocimiento y muchos de ellos llegaron a esta categorización:

2.2.3 Las diferentes categorías de conocimiento son

- **Codificado/Tácito:** Conocimiento tácito es aquel que es difícil de articular de forma que sea manejable y completo. De hecho, lo que nosotros sabemos es más de lo que podemos decir. Por otro lado, el conocimiento codificado – tal como planos, formulas, ó códigos computacionales – es aquel que no necesita demasiado contenido para ser manejable.
- **De uso observable/No observable:** Es aquel conocimiento que se ve reflejado en los productos que salen al mercado.
- **Conocimiento Positivo/Negativo:** Es el conocimiento generado por las áreas de Investigación y Desarrollo (I&D). Esto se observa a través de los descubrimientos (conocimiento positivo) realizados por las investigaciones y las ‘aproximaciones que no funcionan’ (conocimiento negativo).
- **El conocimiento Autónomo/Sistemático:** El conocimiento autónomo es aquel que genera valor sin mayores modificaciones en el sistema en el cual se encuentra (Ej.: inyección de combustible). El conocimiento sistemático es

aquel que depende del evolucionar de otros sistemas para generar valor (Ej.: Bienes complementarios).

- Régimen de propiedad intelectual: Es el conocimiento que se encuentra protegido bajo las leyes de propiedad intelectual.

2.2.4 La OECD (1996), clasificación del conocimiento

Know - what, que se refiere al conocimiento acerca de los "hechos". Es un conocimiento cercano a lo que se denomina normalmente información.

Know - why, que se refiere al conocimiento científico de los principios y leyes de la naturaleza. Este tipo de conocimiento es la base del desarrollo tecnológico y de avances en productos y procesos en muchas industrias. La producción y reproducción de este tipo de conocimientos se organiza a menudo en organizaciones especializadas, tales como laboratorios de investigación y universidades.

Know - how, que se refiere a las habilidades o a la capacidad para hacer algo. Es típicamente una forma de conocimiento desarrollado y mantenido dentro de los límites de una empresa individual. Una de las razones más importantes para la formación de redes industriales es la necesidad que tienen las empresas de compartir y combinar elementos de know-how.

Know - who, que se refiere a la información acerca de quién sabe qué y quién sabe cómo hacer qué. Involucra la formación de relaciones sociales especiales que permiten el acceso a expertos y el uso de sus conocimientos de manera eficiente.

Mientras que el know-what y el know-why pueden obtenerse por medio de libros, reportes y bases de datos, las otras dos formas de conocimiento se generan a través de la experiencia práctica. El know-how se aprende típicamente en situaciones donde un aprendiz sigue al maestro y depende de él como autoridad en la materia. El know- who se aprende como producto de una práctica social y en ocasiones en ambientes educativos especializados. También se desarrolla en el trato cotidiano con clientes, subcontratistas e institutos independientes. El Know-who es conocimiento socialmente incorporado que no puede transferirse fácilmente por medio de canales formales de comunicación.

Claramente existen muchas categorías adicionales a estas que permiten entender el valor del conocimiento.

Un punto importante a considerar aquí es el hecho que la organización por si sola no puede crear conocimiento, sino, que son las personas que la componen quienes establecen las nuevas percepciones, pensamientos y experiencias que establecen el conocer de la organización.

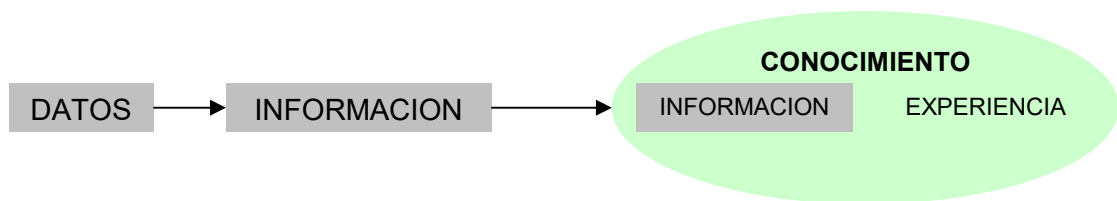
Bajo esta premisa, entender donde reside aquel conocimiento es de vital importancia para administrarlo y generar valor.

A continuación definimos la principal herramienta que se tiene en la actualidad para que las organizaciones logren un desarrollo estratégico en el que puedan aprovechar y maximizar la utilización de los conocimientos que se tienen.

2.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Antes de dar una definición de Gestión del conocimiento, primero debemos describir como se crea o como se da el conocimiento:

Figura 3.



Proceso del Conocimiento

<http://bochica.udea.edu.co/~oortega/gecobi/varios/gescon.pdf>

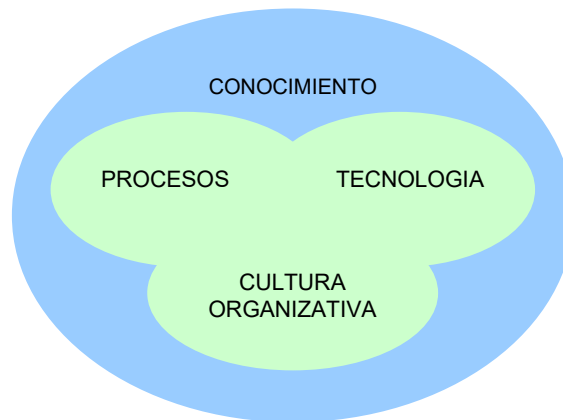
- **Datos:** Es el material organizacional e intelectual que posee cada empleado en la organización.
- **Información:** Son los datos procesados, organizados y catalogados, en donde se tiene una actualización continua.

Tal como se muestra en la figura 3. El conocimiento es un conjunto de información en el contexto de una experiencia, en este caso considerada dentro de una organización, pudiendo ser personal y colectivo.²

Teniendo como base, el como obtener el conocimiento, ya podemos definir la Gestión del conocimiento como: El proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento del empleado y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.³

La Gestión del conocimiento se basa en la integración de tres factores fundamentales:⁴

Figura 4.



Bases de la Gestión del Conocimiento

<http://bochica.udea.edu.co/~oortega/gecobi/varios/gescon.pdf>.

² <http://bochica.udea.edu.co/~oortega/gecobi/varios/gescon.pdf>. Artículo: Sacado de la Biblioteca de la Universidad de Antioquia [online]. Disponible desde Internet: [Citado: 7 de Julio de 2004]

³ http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.htm Artículo: Revistas Medicas Cubanas, Volumen 9 Sección Informática [online]. Autores: Yadira Nieves Lahaba y Magda León Santos. Disponible desde Internet: [Citado: 20 de Junio de 2004]

- **Cultura organizativa:** Es mirar que cultura tienen los empleados para el traspaso de conocimientos y como los líderes de la organización toman conciencia de la importancia de los conocimientos de los empleados para el mejoramiento de la organización.
- **Procesos:** Son los cambios o obtención de nuevos procesos que se deben tener en cuenta en la organización y que sirvan para compartir la información y el conocimiento, que produce cada empleado en las tareas cotidianas que se le fueron establecidas por la organización.
- **Tecnología:** Abarca el tema Red de Gestión del Conocimiento, que son el conjunto de herramientas tecnológicas que ayudan a la recolección y distribución de los conocimientos en la organización.

2.3.1 Objetivos que han dado base a la Gestión del conocimiento

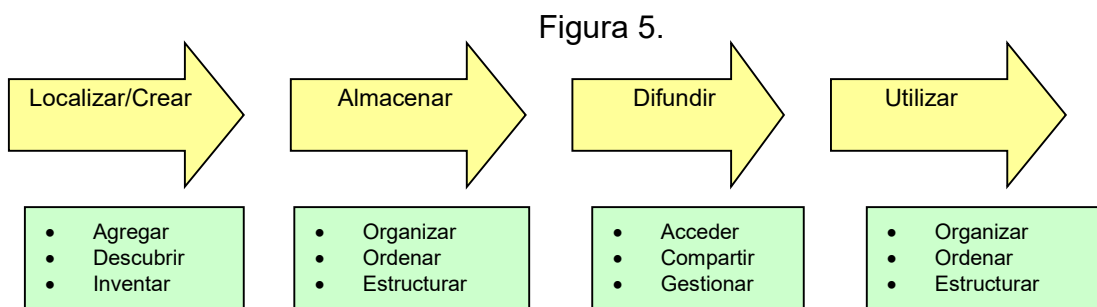
- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.

⁴ <http://bochica.udea.edu.co/~oortega/gecobi/varios/gescon.pdf> Artículo: Sacado de la Biblioteca de la Universidad de Antioquia [online]. Disponible desde Internet: [Citado: 7 de Julio de 2004]

- Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

2.3.2 Cadena de valor del conocimiento

La cadena del valor del conocimiento representa los pasos que se toman desde que delimitan los datos, se transforman en información y se convierten en conocimiento.



| ACTIVIDAD | AMENAZAS | APLICACIONES |
|------------------|---|--|
| Localizar | Exceso de información Priorización | Investigación de Mercado Análisis Competitivo |
| Crear | Colaboración Relevancia | I+D Gestión |
| Almacenar | Organizar | Publicidad Marketing |
| Distribuir | Capacidad de Asimilación Actitud Receptora | Formación Empowerment |
| Utilizar | Identificación | Soporte Técnico Servicio al cliente |

En la figura 5, se ven los pasos que componen la cadena del valor del conocimiento que se ven definidos de la siguiente forma:

1. Localizar/Crear: El dato puede ser creado por una investigación o por una experiencia que halla tenido el empleado ejerciendo sus actividades cotidianas y puede ser localizados por fuentes ya existentes. Los datos se localizan y se crean teniendo en cuenta:

- Cual es el conocimiento que se quiere capturar.
- La importancia que dicho dato sirva de conocimiento para la organización.
- Identificar fuentes internas y externas.
- Sintetizar o agrupar el conocimiento para generar nuevas ideas.

2. Almacenamiento: En esta etapa del proceso se transforma el conocimiento en un formato que otorgue una fácil utilización por los empleados de la organización.

3. Distribución: Para saber cómo distribuir la información se debe tener en cuenta los siguientes puntos:
 - Donde y a quién quiero hacer accesible el conocimiento.
 - La tecnología que se va a utilizar para distribuir la información.
 - El grado de receptividad que tienen los empleados que solicitan la información.
 - La manera como se le da contexto de interpretación del conocimiento de forma que el significado sea el mismo para todos los empleados de la organización.
 - Seguridad de la información distribuida, que asegure la fiabilidad de la misma y su aceptación por parte del empleado final.

4. Utilización: Sería la etapa final del proceso. Pero debe existir el mecanismo de retroalimentación (feed-back) que permita medir:
 - Los posibles fallos en la generación del conocimiento.
 - Nivel de utilización del conocimiento y el costo del proceso.

- Las diferentes mejoras que se puedan hacer en el proceso asociado a su utilización.
- Mejora en el proceso de aprendizaje dentro de la organización.

Algunos tipos de proyectos de Gestión del Conocimiento que se han realizado a nivel mundial se pueden catalogar dentro de las clases que se detallan a continuación:

Se define un proyecto de gestión del conocimiento como “la unidad básica de actividades que la empresa utiliza para generar valor desde los activos de conocimiento”, bajo esta visión, existe una variedad de formas de generar valor en base a los activos de conocimiento, las cuales no necesariamente significan soluciones tecnológicas, sino más bien una combinación de factores de diferentes clases, los cuales relacionados deben estructurar la solución.

2.3.3 Tipos de proyectos

Algunos tipos de proyectos encontrados se pueden catalogar dentro de las clases que se detallan a continuación:

- **Capturar y rehusar conocimiento estructurado**

Este tipo de proyectos reconoce que el conocimiento se encuentra embebido en los componentes de salida de una organización, tales como

diseño de productos, propuestas, reportes, procedimientos de implementación, código de software, entre otros.⁵

- **Capturar y compartir lecciones aprendidas desde la práctica**

Este tipo de proyectos captura el conocimiento generado por la experiencia, el cual puede ser adaptado por un usuario para su uso en un nuevo contexto⁶.

- **Identificar fuentes y redes de experiencia**

Este tipo de proyectos intenta capturar y desarrollar el conocimiento contenido, permitiendo visualizar y acceder de mejor manera a la experticia, facilitando la conexión entre las personas que poseen el conocimiento y quienes lo necesitan⁷.

- **Estructurar y mapear las necesidades de conocimiento para mejorar el rendimiento**

⁵ **KERSCHBERG**, Larry, "Knowledge Management: Managing Knowledge, Resources for the Intelligent, Enterprise", XXIII Taller de Ingeniería de Sistemas, Chile, 2000 [online]. Disponible desde Internet: [Citado: 16 de Septiembre 2004]

⁶ http://www.bus.utexas.edu/kman/e_y.htm Artículo: el origen de la gestión del conocimiento [online]. Disponible desde Internet: [Citado: 22 de Junio 2004]

⁷ <http://www.bus.utexas.edu/kman/hpcase.htm> Artículo: el origen de la gestión del conocimiento [online]. Disponible desde Internet: [Citado: 22 de Junio 2004]

Este tipo de proyecto pretende apoyar los esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos o el rediseño de procesos haciendo explícito el conocimiento necesario para una etapa particular de una iniciativa⁸.

- **Medir y manejar el valor económico del conocimiento**

Este tipo de proyecto reconoce que los activos tales como patentes, derechos de autor, licencias de software y bases de datos de clientes, crean tanto ingresos y costos para la organización, por lo que se orientan a administrarlos más juiciosamente.

- **Sintetizar y compartir conocimiento desde fuentes externas**

Este tipo de proyectos intentan aprovechar las fuentes de información y conocimiento externas, proveyendo un contexto para el gran volumen disponible (Universidades).

Es importante destacar que los distintos proyectos descritos anteriormente concuerdan en una visión objetiva de negocios: la agregación de valor en torno a las necesidades de la organización.

Ahora falta trabajar hacia ese mismo sentido, con ese mismo espíritu de equipo y unidad y poner a disposición de los demás el conocimiento que cada cual posee para compartirlo y generar aprendizaje.

⁸ <http://www.bus.utexas.edu/kman/microsoft.htm> Artículo: el origen de la gestión del conocimiento [online]. Disponible desde Internet: [Citado: 22 de Junio 2004]

2.4 CKO

Para ello estudiaremos a continuación la naturaleza del Gerente de Conocimientos (CKO, por su acrónimo en inglés de Chief Knowledge Officer).

Earl define al CKO como el encargado de "iniciar, impulsar y coordinar los programas de Gestión del conocimiento".

2.4.1 Objetivos del CKO

Michael Earl indica que como resultado de su investigación: "El rol del CKO está muy inmaduro debido a que no existe una especificación de su trabajo". Esto se ve reflejado en que la mayoría de los CKO habían tenido que "desarrollar su propia descripción de cargo".

Algunos de ellos son:

- Diseñar e implementar una arquitectura eficiente, efectiva y fácil de usar orientada a desarrollar el conocimiento corporativo. Esto incluye Arquitectura tecnológica (Servidores, PCs, redes, Intranet, etc.) y una Arquitectura de contenido de conocimiento (Estructura de las bases de conocimiento, lo que incluye taxonomía, organización, adquisición de conocimiento externo, captura de conocimiento interno y filtrado).

- Desarrollar una infraestructura de apoyo (Knowledge Center) para los recursos de conocimiento de la compañía.}
- Coordinar y promover comunidades de práctica y redes de conocimiento, y los espacios virtuales necesarios para capturar y compartirlo.
- Remover los obstáculos a la contribución, la creación, el compartir y el uso del conocimiento.

2.4.2 Perfil del CKO

"Se destacaban por poseer un carácter vivaz, entusiasta y por la facilidad para transmitir su entusiasmo a los demás"⁹.

Algunas características de este tipo de profesionales son:

- Vivaces, entusiastas y capaz de transmitir su entusiasmo a los demás.
- Curiosos y reflexivos.
- Flexibles y abiertos a trabajar con cualquier persona.
- Abiertos a que otros asumieran el liderazgo y el reconocimiento de logros.
- Dispuestos a auspiciar proyectos.

⁹ Management en Administración de la Información, N° 1-12, El Diario, Chile, 2000.

2.4.3 Funciones del CKO

David J. Skyrme, estableció una serie de situaciones en que el CKO será necesario. Algunas de ellas son:

- Maximizar el retorno de las inversiones en conocimiento, tales como nuevas contrataciones, procesos y capital intelectual.
- Explotar los activos intangibles, tales como el know-how, patentes y relación de clientes.
- Repetir los éxitos pasados y compartir mejores prácticas.
- Mejorar la innovación (Comercialización de ideas).
- Evitar la pérdida de conocimiento y las fugas producidas por las reestructuraciones organizacionales.

Tener claros todas estas definiciones y términos es de vital importancia para aquellas organizaciones que vean en el “conocimiento”, una fuente más a capitalizar para su organización.

2.5 LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

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. El nuevo entorno de trabajo y de comunicación que se han

desarrollado en base a las tecnologías de información nos ha cambiado la forma de pensar y ver el mundo.

Términos tales como globalización, chat, email, internet, on-line, e-business, han cambiado nuestro vocabulario diario.

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 entender el rol de las TI dentro de las organizaciones, junto con el rol de ellas en la Gestión del conocimiento es de vital importancia.

2.5.1 Las TI en la organización

Para las organizaciones, las TI han cambiado totalmente la cadena de valor tradicional de acuerdo a las formas de hacer negocios. Hoy en día, son conceptos totalmente familiares dentro de las organizaciones, mientras que las nuevas tendencias apoyadas en este enfoque ha generado conceptos como CRM, ERP y Business Intelligence, los cuales han permitido llevar más allá los objetivos y posibilidades tradicionales de hacer negocios.

Las TI son el motor de la nueva economía, pero hay que tener cuidado ya que no es la panacea. Es un hecho que la aplicación de la Tecnología no es sinónimo de mejora o ventaja competitiva. Ya existen muchas experiencias que han establecido el valor de considerar las nuevas herramientas como panaceas: Reingeniería, Benchmarking, entre otras. Para cada una de estas herramientas de

mejoramiento existe un sin número de casos tanto exitosos como no exitosos. El uso racional de la Tecnología es el factor clave en proyectos de implementación de TI.

Desde que se ha considerado la información y el conocimiento como un factor estratégico a la hora de hacer negocios, se ha 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.

2.5.2 Las TI para la Gestión del Conocimiento

En la actualidad, entender cuál es el rol de las TI en torno a la gestión del conocimiento es la pieza clave para no cometer un error de concepto. Este error radica en entender la implantación de la Gestión del conocimiento como una tarea de la TI. "Las TI proveen el marco, pero no el contenido. El contenido es una cuestión exclusiva de los individuos. La TI facilita el proceso, pero por si misma es incapaz de extraer algo de la cabeza de una persona".

El apoyo que pueden entregar las TI radica en instancias tecnológicas y culturales para ayudar a la dinámica del proceso de Gestión del conocimiento. Estas pueden ser:

- **Generación de conocimiento:** Son las herramientas y técnicas que se enfocan a la exploración y análisis de datos para descubrir patrones interesantes dentro de ellos. Algunas herramientas/técnicas son Data Mining (DM), Knowledge Discovery in Databases (KDD), Text Mining (TM),

Web Mining (WM), Sistemas Inteligentes de Apoyo a las Decisiones (SAID) Sistemas Expertos (SE), Agentes Inteligentes, entre muchos otras. Este tipo de tecnología generalmente se cataloga dentro del área de la Inteligencia Artificial.

- **Facilitador de la generación de conocimiento:** Son las herramientas y técnicas que facilitan el libre flujo de conocimiento dentro de la organización. Algunas herramientas/técnicas son Lotus Notes, NetMeeting, Email, Intranets/Extranets & Portales, IdeaFisher, IdeaProcesor, Grupos de discusión, Servicio de mensajes, entre otras. Este tipo de tecnología se cataloga dentro del área de la Administración de la Información, comunicación, representación y Groupware.
- **Mediciones de conocimiento:** Son herramientas y técnicas que facilitan la 'visualización' de los conocimientos. Se pueden catalogar en tres categorías: actividades de conocimiento, resultados basados en conocimientos, e inversiones en conocimiento.

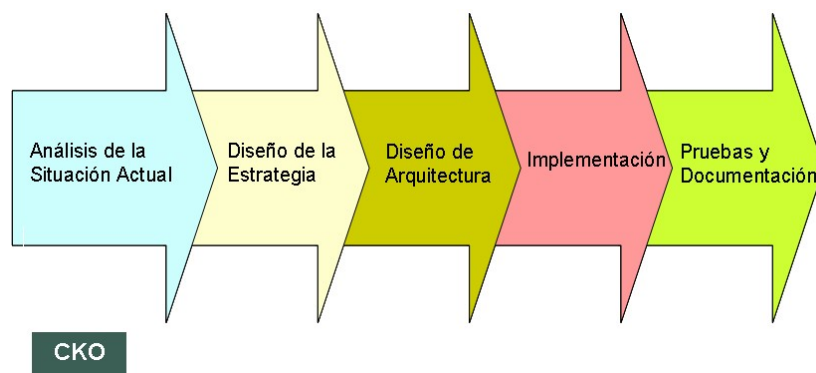
3. ANÁLISIS Y DISEÑO DE LA HERRAMIENTA

Para la creación de una estructura orientada a la gestión de conocimientos se identificaron 5 fases como lo muestra la figura 5. Cada una de ellas se ejecuto en un instante de tiempo.

Durante el desarrollo de cada fase se efectuaron una serie de actividades las cuales permitirán identificar más fácilmente algunos elementos claves para el desarrollo de cada una de ellas.

Fue de vital importancia el involucrar el mayor número de personas, especialmente de la alta gerencia para que comprendieran la importancia de un proyecto de estos para la organización.

Figura 6.



Modelo propuesto. Implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento

La etapa establecida como inicial nació de la necesidad de analizar la situación actual y la proyección futura de los recursos y capacidades de la organización, orientados a satisfacer distintos escenarios de acción, los cuales establecen los diferentes fuerzas generadoras de ventajas competitivas, junto con establecer una visión del potencia actual y futuro sobre el cual se basará el desarrollo estratégico de la organización.

La segunda etapa se basa en la importancia del conocimiento a nivel estratégico dentro de la organización, lo que ha generado la necesidad de desarrollo de una 'estrategia de conocimiento', la cual pretende ser la base para el éxito de los diferentes proyectos KM que se establezcan en la organización.

La tercera etapa ha sido comprendida en el contexto de las necesidades y proyecciones establecidas en la estrategia de conocimiento, reconociendo el grado de adaptabilidad tecnológica necesaria para una evolución de los proyectos involucrados y un criterio de diseño e integración de largo plazo.

La etapa de implantación nace de la necesidad de coordinar todos los esfuerzos necesarios para el desarrollo de todo proyecto.

La etapa final, mediciones y evaluación, es necesaria debido a que es de vital importancia el visualizar los resultados obtenidos, ya sea desde el punto de vista valorativo (factores de rendimiento) como del punto de vista ambientalista (percepción de los resultados). Esta etapa a pesar de ser muy importante no fue

desarrollada por falta de tiempo ya que para ella se necesita probar la herramienta durante un periodo de al menos 6 meses.

El modelo en su conjunto tiene como objetivo fomentar el desarrollo del aprendizaje de la organización, basado en el conocimiento y en la cultura que esta posee.

3.1 Herramientas utilizadas

Para el desarrollo del software fue necesario utilizar Visual. Net ya que es una herramienta muy moderna de desarrollo y una plataforma en el que todas las futuras versiones de Windows se apoyan. Visual. Net es uno de los productos más usados en la historia del software, lo cual brinda garantías a la hora de desarrollar aplicaciones apoyadas en esta tecnología.

Para el desarrollo y manejo de la base de datos se utilizo SQL (Structured Query Language), es un lenguaje declarativo de acceso a bases de datos relacionales que permite especificar diversos tipos de operaciones sobre las mismas. Aúna características del álgebra y el cálculo relacional permitiendo lanzar consultas con el fin de recuperar información de interés de una base de datos, de una forma sencilla. Su uso esta revolucionando al mundo, por lo que fue necesario integrarlo a la aplicación para apoyar con este lenguaje el manejo de las bases de datos.

3.2 Tablas en SQL

Figura 7.

| CAPACITA_DOCUMENTOS | |
|---------------------|--|
| DOCUMENTO_ID | |
| CAPACITA_ID | |
| NOMBRE | |

| CAPACITA_COMENTARIOS | |
|----------------------|--|
| CAPACITA_COMENTARIO | |
| CAPACITA_ID | |
| CAPACITA_USUARIOS | |
| COMENTARIO | |

| CAPACITA | |
|-------------|--|
| CAPACITA_ID | |
| TITULO | |
| CAPACITA | |
| FECHA | |

Tablas Capacitación

La figura 7, son las tablas que representan en la base de datos las capacitaciones a los usuarios que se encuentran disponibles, la fecha en que fueron realizadas dichas modificaciones, la persona que las realizo, y cada uno de los usuarios puede hacer comentarios de cada una de ellas.

Figura 8.

| PIC | |
|---------------------|--|
| PIC_ID | |
| PIC_CARGO | |
| PIC_INTRODUCCION | |
| PIC_ID_UBICACION | |
| PIC_RIESGO_VISUAL | |
| PIC_RIESGO_EXPO | |
| PIC_RIESGO_PROB | |
| PIC_RESPONSABILIDAD | |

| PIC_RELACIONES | |
|--------------------|--|
| ID_RELACION | |
| PIC_ID | |
| RELACION_CARGO | |
| RELACION_PROPOSITO | |

| PIC_DECISION | |
|--------------|--|
| ID_DECISION | |
| PIC_ID | |
| DECISION | |
| TIPO | |

| PIC_COMENTARIOS | |
|-----------------|--|
| PIC_COMENTARIO | |
| PIC_ID | |
| ID_USUARIOS | |
| COMENTARIO | |

| PIC_RESPONSABILIDADES | |
|-----------------------|--|
| ID_RESPONSABILIDAD | |
| PIC_ID | |
| DESCRIPCION | |
| INDICADORES | |
| PERIODICIDAD | |
| HORAS | |

| PIC_PERFIL | |
|-------------------|--|
| PIC_ID_PERFIL | |
| EDAD | |
| EXPERIENCIA | |
| FORMACION_ACAD | |
| PERSONALIDAD | |
| HABILIDADES_ADM | |
| HABILIDADES_INTER | |
| HABILIDADES_SERV | |
| CONTRIBUCION | |
| HABILIDADES_ANALI | |
| AUTONOMIA | |
| INICIATIVA | |
| ENTRENAMIENTO | |
| ESFUERZO | |

| PIC_EQUIPOS | |
|---------------------|--|
| ID_EQUIPO | |
| PIC_ID | |
| NOMBRE | |
| PROPOSITO | |
| CARGO_PARTICIPANTES | |
| PERIODICIDAD | |
| ROL | |

Tablas PIC

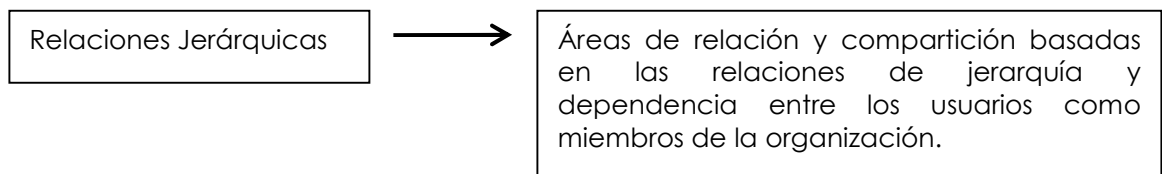
La figura 8, muestra las tablas que se encargan de mostrar las relaciones existentes entre los datos que se quieren compartir para que sean tomados en cuenta por los demás usuarios de la organización para que sean analizados.

3.3 Interfaces

En una primera interfaz el usuario se validara para de esta manera el sistema constatar que el usuario existe y desplegarle las ventanas a las que tiene derecho a entrar.

Cada usuario con un solo “clic” puede acceder a cada ítem:

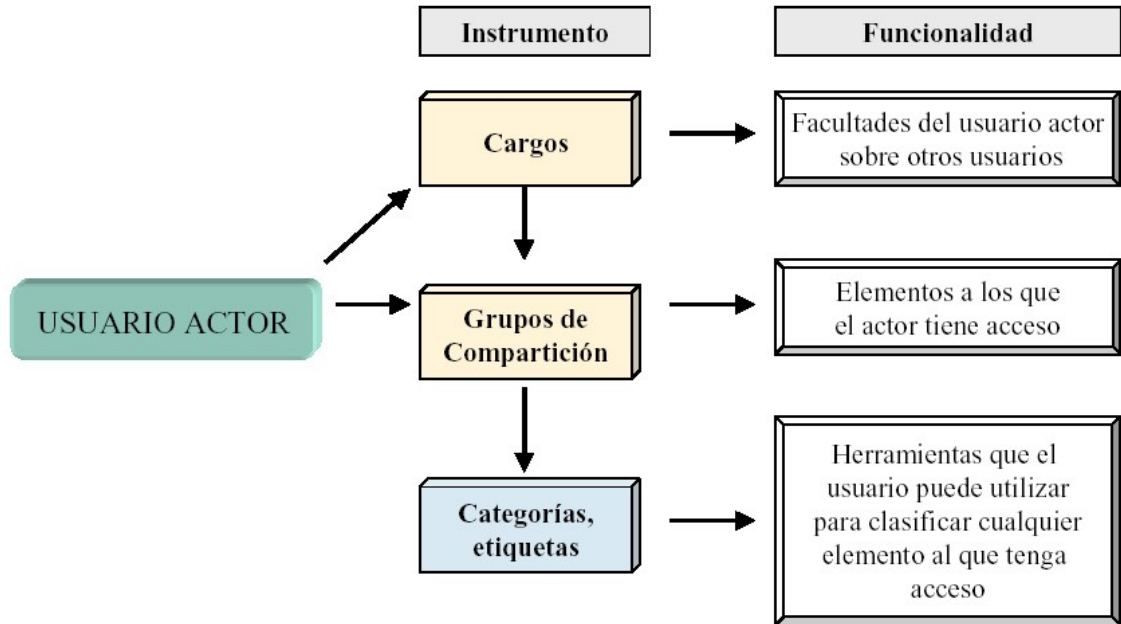
Figura 9.



Relaciones Jerárquicas

Para el desarrollo de esta interfaz se tuvo en cuenta el organigrama de la Fundación de la mujer. (Ver Anexo 1)

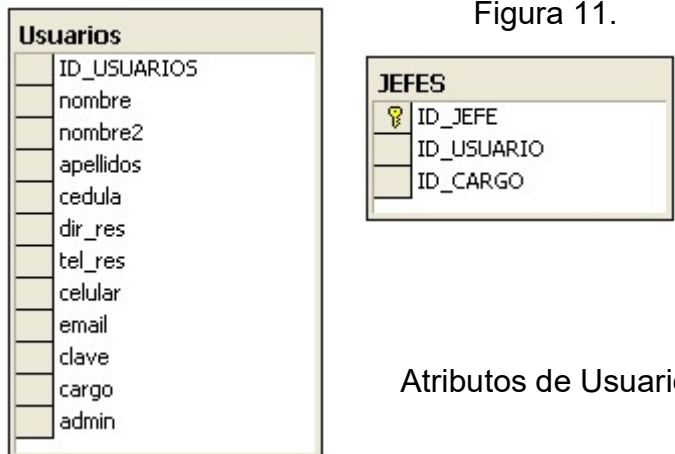
Figura 10.



Vista del Usuario

Los usuarios contarán con todos los atributos necesarios para ser ubicados dentro de la organización, con los datos más relevantes, de igual forma dado el cargo de cada usuario este podrá acceder a una u otra interfaz.

Figura 11.



Atributos de Usuario

En la figura 11, se muestran los atributos de cada uno de los usuarios y a su vez, si este es jefe de departamento tendrá ciertos privilegios que un usuario Standard no posee.

4. CONCLUSIONES

Debido a la redundancia y semejanzas en las apreciaciones del término “Conocimiento”, es importante que las Organizaciones generen una definición práctica orientada a visualizar el rol y el valor del conocimiento (y sus distintas categorías) en la Organización.

La Gestión del Conocimiento posee una fuerte orientación en las personas, donde las Tecnologías de Información se despliegan como una herramienta provechosa y necesaria para facilitar la comunicación y las relaciones entre ellas.

Esta idea nos permite afirmar que la gestión del conocimiento no es un problema desde la perspectiva tecnológica, sino mayormente desde el punto de vista organizacional. Es acertado afirmar que las empresas que logren prosperar con la Gestión del conocimiento serán aquellas que entiendan que se trata tanto de administrar y coordinar personas como tecnología, donde la relación entre las TI y la Gestión del conocimiento es muy estrecha y absolutamente necesaria.

- De acuerdo con el objetivo general planteado, se concluye que la gestión del conocimiento aporta conceptos, estrategias y herramientas que puedan incorporarse a los procesos de cada uno de los departamentos de la organización, con el fin de optimizar los mismos.

- En el desarrollo de este proyecto se incorporaron áreas tales como: manejo de base de datos, programación orientada a la Web y para ello se utilizaron herramientas como SQL Server y Visual. Net lo que nos permitió una mayor destreza en el manejo de dichas herramientas.

Otra conclusión a la que llegamos es que hay que diferenciar el e-learning de la gestión del conocimiento ya que el e-learning (Ver Anexo) es una de las posibles metodologías que las compañías tienen a su alcance para llevar a la práctica la gestión del conocimiento. Nosotros no vamos a dar solución a la Fundación de la Mujer desde esta perspectiva porque la herramienta ha sido desarrollada hacia la recolección y difusión.

Con respecto al modelo presentado, este debe ser entendido como una primera versión de la solución a la implantación de la Gestión del conocimiento en un área de la organización donde a partir de una serie de pruebas y una debida documentación de los logros alcanzados, de las ventajas competitivas logradas y de las dificultades presentadas, se establecerá la posibilidad de ampliar hacia nuevas líneas de desarrollo estratégico.

El modelo ha sido desarrollado pensando en una organización como lo es la Fundación de la Mujer en donde una parte de generación de valor reside en el recurso humano y por ende el conocimiento se convierte en el factor clave para la generación de ventajas competitivas frente a otras organizaciones.

Sin embargo, será la práctica la que determine la aplicabilidad del modelo en este contexto empresarial.

5. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

El proyecto presentado anteriormente despliega un sinnúmero de posibilidades de estudio potencial y futuro dentro de los cuales se destacan:

- Desarrollo de lenguajes y herramientas para representar conocimiento.
- Interfaces y Lenguajes Naturales acorde a facilitar el flujo del conocimiento y la creación de entornos de aprendizaje organizacional.
- Modelos de conocimiento aplicado a Universidades.
- Ingeniería del Conocimiento y Técnicas para la Extracción de conocimiento en documentos no estructurados.

En fin la gestión del conocimiento tiene muchas aplicaciones hoy en día y es por ello que se esta convirtiendo en una de las posibles soluciones a la fuga de conocimiento que se esta presentando en las organizaciones.

6. BIBLIOGRAFÍA

BUCK, Jean-Yves. Gestión del conocimiento: organización del sistema de capitalización del conocimiento. España: AENOR 1999. 77 p.

FORRADELLAS, Raymundo "sistemas inteligentes de ayuda a la decisión de estrategias logísticas", XXIII taller de ingeniería de sistemas, Chile, 2000.

Gestiopolis. Artículos: el origen de la gestión del conocimiento [online].

Disponible desde Internet: [Citado: 22 de Junio 2004]

<<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/origen.htm> >.

MEJÍA, Francisco Javier, modelo de gestión tecnológica para empresas de manufactura y servicio, programa de gestión tecnológica, universidad de los Andes, Bogotá, abril 18 de 1997.

QUINTAS, Paul; **LEFRERE**, Paul; Jones, Geoff, "knowledge management: a strategic agenda", long range planning, vol. 30, no. 3, pp. 385 a 391, 1997, Elsevier Science Ltd.

ROSS Johan, "capital intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar", Harvard Business Review, 1996.

SOL, patricio, "estrategia competitiva: principales conceptos vigentes", XXIII taller de ingeniería de sistemas, chile, 2000

<http://www.aprender.org.ar/aprender/articulos/tecn-sociedadinformacion>. Html tendencias en educación en la sociedad de las tecnologías de la información

<http://www.fcee.ulpgc.es/acede98/acede/posters/poster21.htm> transferencia de conocimiento tecnológico: la importancia de la capacidad de absorción del receptor

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Gestión del conocimiento [online]. Antioquia (Colombia). Disponible desde Internet: -[Citado: 16 de Marzo 2004]

< <http://bochica.udea.edu.co/~oortega/gecobi/varios/gescon.pdf> />.

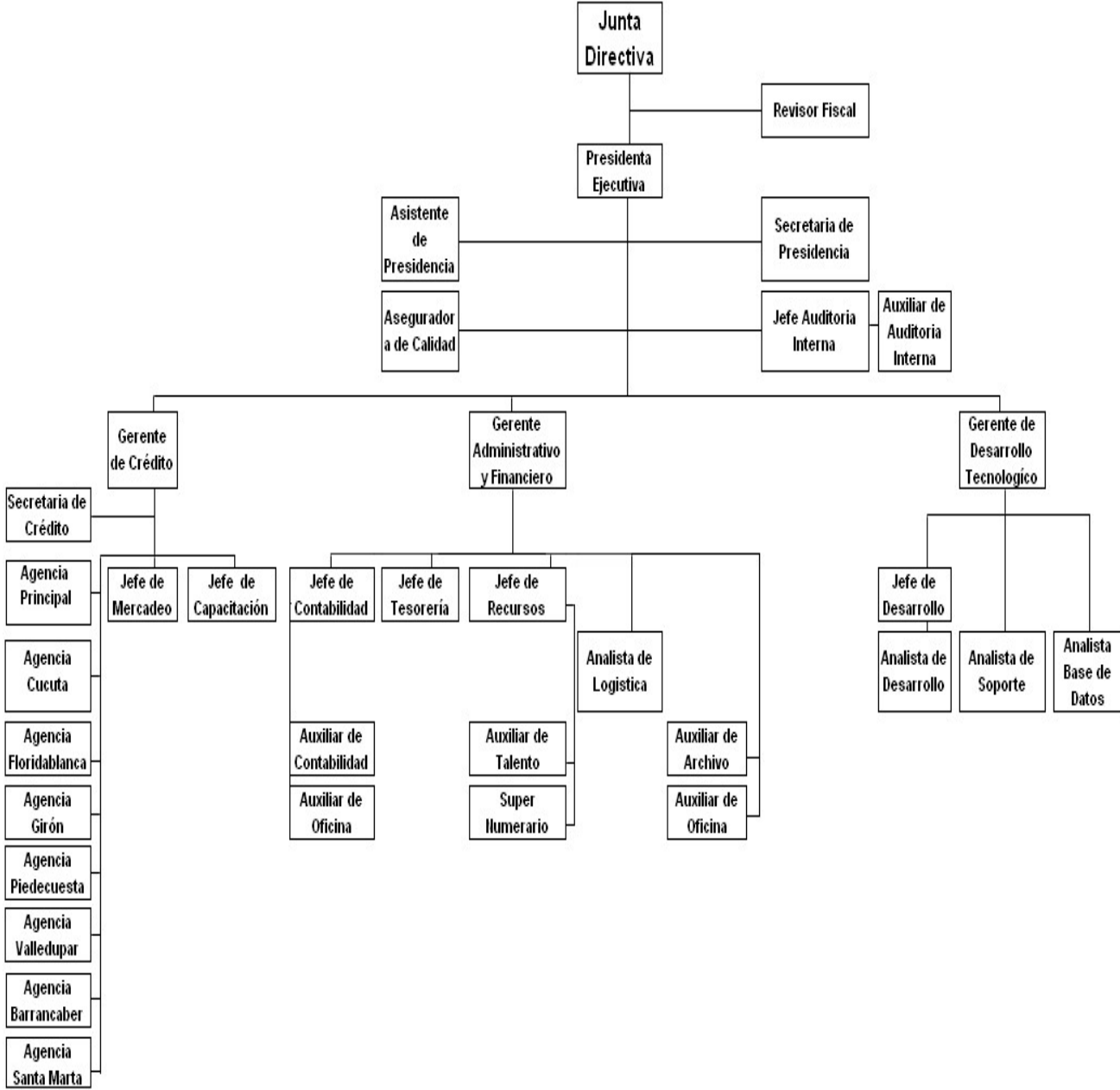
YADIRA nieves lahaba. **MAGDA** león santos2 La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones [online]. La Habana (Cuba). Disponible desde Internet: [Citado: 19 de Marzo 2004]

<http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.htm>

<http://www.tlainc.com/article3.htm> understanding the power, responsibility, leadership and learning links: the key to successful knowledge management

<http://www.tlainc.com/article8.htm> systemic knowledge management: managing organizational assets for competitive advantage

ANEXO 1. ORGANIGRAMA FUNDACION DE LA MUJER



ANEXO 2. DIFERENCIAS ENTRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL E-LEARNING

La gestión del conocimiento es la filosofía de una estrategia empresarial.

El e-learning es una de las posibles metodologías para llevar a cabo esa estrategia.

En la gestión del conocimiento se busca la figura del "CKO" para que responda en tiempo real o en otro momento.

En el e-learning los contenidos han sido estructurados previamente.

En la gestión del conocimiento no se examina al personal de la organización.

En el e-learning se pueden establecer evaluaciones de los conocimientos adquiridos.

La gestión del conocimiento suele depender del Departamento de Recursos Humanos.

El e-learning, por la complejidad de las plataformas que utiliza, suele depender del Departamento

Diferencias entre la gestión del conocimiento y el 'e-learning'¹⁰

¹⁰ <http://www.diariomedico.com/edicion/noticia/0,2458,236938,00.html> Disponible desde Internet: [Citado: 22 de Noviembre 3 de 2004]