



**MODELO DE
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
APLICABLE EN LAS INSTITUCIONES
DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL
(PRELIMINAR)**

Marzo, 2018

ÍNDICE

MOTIVACIÓN.....	3
NORMATIVIDAD	5
OBJETIVO DEL MODELO	6
PARTICIPANTES EN LA GC.....	8
PIRAMIDE INFORMACIONAL	8
PROCESO DE CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	10
1. Socialización (tácito a tácito)	11
2. Externalización (tácito a explícito)	11
3. Combinación (explícito a explícito)	11
4. Internalización (explícito a tácito)	11
1. Identificación.	12
2. Conservación.	13
3. Generación.	13
4. Transferencia.	13
5. Utilización.	14
MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE LA GC	14
OTROS COMPONENTES DEL MODELO	15
BENEFICIOS.....	16
INDICADORES	18
REFERENCIAS.....	19

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC) PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

“Nunca antes habíamos tenido tanta información y tan poco conocimiento”

George Steiner

MOTIVACIÓN

En las últimas décadas las transformaciones económicas, tecnológicas, demográficas y sociales conforman una nueva realidad en el mundo laboral; la actividad principal de muchas instituciones públicas se basa en la información y el conocimiento. En este sentido, el impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), ha permitido que el conocimiento pueda ser acumulado, sistematizado y difundido.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), emitió la primera plataforma de políticas públicas respecto a la Sociedad del Conocimiento en la región, en donde se expresan entre otros los siguientes postulados:

- “La economía basada en el conocimiento requiere inversiones en recursos humanos y alta tecnología para que el conocimiento sea codificado y transmitido, este (el conocimiento) está incorporado en las personas, lo que constituye el principal motor de la economía basada en el conocimiento.”
- “La gestión del conocimiento es un tema de creciente importancia para aumentar la competitividad de la empresa y la eficacia del sector público.”

Así mismo, de acuerdo a un informe de la UNESCO (2005), el auge de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ha creado nuevas condiciones para la aparición de sociedades del conocimiento. Así que un elemento central de las sociedades del conocimiento es la “capacidad para identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar la información con vistas a crear y aplicar los conocimientos necesarios para desarrollo humano.

Pero, además, la incorporación de la GC contribuye a transformar la información y el conocimiento en un activo para la gestión en la administración pública, a la cual se añaden elementos como la innovación, la creatividad, el aprendizaje, la productividad y el trabajo compartido.

En este sentido, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008) propone diversas orientaciones estratégicas y sugiere la aplicación de diversas acciones o instrumentos para lograr una gestión pública de calidad centrada en el ciudadano y orientada a resultados, entre éstos, la gestión del conocimiento; así mismo, destaca la importancia de generar aprendizaje y promover la mejora continua en las instituciones públicas.

Así, la Carta Iberoamericana, refiere que “los empleados públicos son el principal y más valioso capital con que cuenta la Administración Pública, y su experiencia y conocimiento es clave en la aportación a través de sugerencias para la mejora continua de la calidad de la gestión pública...”.

Por otro lado, de acuerdo a la OECD (2003), a principios del siglo XXI, se ha reconocido la necesidad de entender y medir la actividad de gestión del conocimiento para que las organizaciones y sus sistemas puedan mejorar lo que hacen y para que las administraciones puedan desarrollar políticas que promuevan estos beneficios. Por otro lado, los activos intangibles, como lo es el conocimiento se ha convertido en un elemento fundamental para la competitividad y el desarrollo económico.

Así, el conocimiento constituye uno de los activos intangibles clave para las instituciones públicas. Sin embargo, la sola posesión del conocimiento, por muy valioso que sea, no es garantía alguna, es necesario desarrollar una gestión eficiente del mismo, lo que implica el desarrollo de distintas actividades y actitudes que potencien la identificación, conservación, generación, transferencia y utilización del mismo.

Para esto, los servidores públicos en las instituciones ya utilizan sus conocimientos personales, el conocimiento de la institución, el conocimiento de sus proveedores, colaboradores y usuarios, a través de un proceso de interactuar y colaborar. Así que, utilizar el conocimiento, no es nada nuevo en sí mismo.

La GC principalmente busca crear un ambiente en el cual el conocimiento y la información estén disponibles en la institución y pueda ser usado para estimular la innovación y provocar mejoras en la toma de decisiones, así mismo, permite que las organizaciones, en particular las organizaciones públicas, puedan dar cuenta de una mayor calidad y gestión de la información.

Así mismo, para que las instituciones obtengan el conocimiento requerido es necesario llevar a cabo una serie de actividades que tienen que ver con transformar la información en conocimiento (aprendizaje) y hacer explícito el mismo.

Por lo que es necesario incorporar en las instituciones públicas la dimensión de la GC como un componente para la consecución de sus objetivos institucionales. Así mismo con el objeto de que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF) den cumplimiento a lo dispuesto en la normatividad aplicable.

NORMATIVIDAD

- ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera. Última reforma publicada DOF 4 de febrero de 2016:

TÍTULO QUINTO

De la Autogestión del Conocimiento Institucional o Gestión del Conocimiento.

Título modificado DOF 04/02/2016

Título adicionado con numerales 116 a 116.4 DOF 06/09/2012

- 116.** Las Instituciones podrán llevar a cabo el proceso de la gestión del conocimiento institucional para la identificación, conservación, generación y transferencia del conocimiento sustantivo que tiene la organización, con el propósito de que sus recursos humanos fortalezcan las competencias o capacidades profesionales necesarias que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

Numeral modificado DOF 04/02/2016

- 116.1.** El objetivo del proceso de gestión del conocimiento es que el quehacer institucional se comparta entre el personal de las Instituciones a fin de que tengan acceso a esta información de manera general y se mantengan actualizados. Los beneficios esperados al compartir la información permitirán generar una cultura de aprendizaje organizacional y de colaboración al recuperar la experiencia de las personas expertas y apoyará en la profesionalización de los servidores públicos con las capacidades profesionales o competencias requeridas.

Numeral modificado DOF 04/02/2016

- 116.2.** Los mecanismos para apoyar el proceso de gestión del conocimiento incluyen la integración de equipos de trabajo con servidores públicos de la Institución, para la identificación del conocimiento institucional y la preservación del mismo; así como para identificar al personal experto que transfiera la información.

Para la gestión del conocimiento cada Institución podrá suscribir convenios de colaboración con instituciones educativas para

desarrollar investigaciones y aplicaciones informáticas y de contenidos u otros objetos de aprendizaje.

Numeral modificado DOF 04/02/2016

116.3. Las Instituciones utilizarán la infraestructura tecnológica de la que dispongan para la gestión del conocimiento y para lo cual podrán emplear diversas metodologías, técnicas, redes y herramientas informáticas.

Numeral modificado DOF 04/02/2016

- **Programa para un Gobierno Cercano y Moderno.** Objetivo 4: Mejorar la gestión pública gubernamental en la APF. Estrategia 4.2 Fortalecer la profesionalización de los servidores públicos. Línea de acción 4.2.3 Desarrollar herramientas y mecanismos para la autogestión del conocimiento.

OBJETIVO DEL MODELO

El modelo de GC para la APF contiene los elementos más relevantes de este proceso, servirá como marco de referencia para las instituciones, con el fin de comprender y abordar la GC en el sector público, para el diseño de estrategias basadas en la creación y utilización de conocimiento, generar una cultura de aprendizaje organizacional y de colaboración, así como promover un entendimiento común, resultando en la creación de competencias individuales y organizacionales y la generación de valor que contribuya a los objetivos institucionales.

El modelo es considerado como un punto de partida para elaborar un marco específico de acuerdo a las particularidades de cada institución.

ALCANCE

En los términos de las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera; la Autogestión del Conocimiento Institucional o Gestión del Conocimiento, es de aplicación general en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y la Procuraduría General de la República.

GLOSARIO

Para efectos de este modelo se entenderán los conceptos de la siguiente manera:

APF. Administración Pública Federal.

Conocimiento. Información que una persona sabe, entiende, aplica, analiza, sintetiza y/o evalúa sobre un tema, área del saber, disciplina o actividad. Es decir, la combinación de información, contexto y experiencia.

Conocimiento tácito. Es aquel que no se encuentra codificado, no es de fácil expresión como son; experiencias de trabajo, creencias, ideas, valores, habilidades, creaciones, etc. Es decir, se encuentra en la mente y experiencia de los servidores públicos.

Conocimiento explícito: Es el conocimiento que está codificado, es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal como son: documentos, reportes, memos, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, entre otras.

Gestión del conocimiento. Es el proceso sistemático que realizan las instituciones para administrar y realizar las actividades de: identificar, conservar, generar y transferir el conocimiento sustantivo, que permita el aprovechamiento y utilización del mismo, orientado al desarrollo de competencias individuales y organizacionales que contribuyan al logro de los objetivos de la institución.

Dato: Conjunto discreto de factores objetivos (números, símbolos, figuras) por medio de los cuales se representan hechos, conceptos o instrucciones; sin contexto o interpretación.

Información: conjunto de datos procesados, con significado (relevancia, propósito y contexto), y que por lo tanto son de utilidad para quién debe tomar decisiones.

Experto: Persona reconocida por la dependencia como tal por su dominio avanzado en una capacidad profesional, competencias y/o metodología, sobre la base de su preparación académica, experiencia técnica y/o profesional y/o certificación pertinente, el cual puede ser o no servidor público de la Administración Pública Federal.

Equipo de trabajo: Comité o personas de la institución integradas en un grupo dedicada a definir, investigar, promover y dar seguimiento a los procesos gestión del conocimiento en términos del presente modelo.

PARTICIPANTES EN LA GC

La GC se lleva a cabo por personas que trabajan dentro de las instituciones; que impulsen los procesos que integran identificación, conservación, generación y transferencia, así como su utilización.

Una de las principales estrategias para generar compromiso gestionando el conocimiento en las instituciones es conformando equipos multidisciplinares.

Cada institución define a los servidores públicos que integrarán los equipos de trabajo o comités de gestión del conocimiento, es importante que quienes lideren la GC tengan una visión general y completa de la institución, se pueden integrar por:

- Directores Generales
- Servidores públicos
- “Expertas y expertos” de las instituciones
- Áreas de tecnologías de la información y comunicación
- Áreas relacionadas con la gestión del conocimiento
- Áreas de calidad
- Áreas de desarrollo organizacional
- Instituciones educativas
- Etc.

Es necesario realizar esfuerzos conjuntos para lograr una verdadera GC, se requiere liderazgo, y cooperación en los actores involucrados.

PIRAMIDE INFORMACIONAL

Es importante, como un primer acercamiento al concepto de gestión del conocimiento, diferenciar entre dato, información y conocimiento, en relación con el proceso de transformación asociado a la generación del conocimiento.

En la siguiente figura, se presenta la pirámide informacional, en la que se distinguen cuatro niveles:

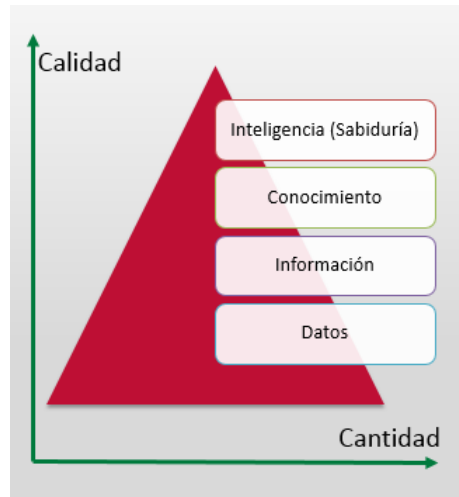


Figura 1. Pirámide Informacional

En donde:

Los **datos** no tienen un significado por sí mismos, ya que deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados para entender potencialmente lo que por sí sólo nos quieren indicar. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información.

La **información** tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona junto con su percepción personal se transforma en conocimiento.

El **conocimiento** es la combinación de información, contexto y experiencia. El conocimiento resumido, una vez validado y orientado hacia un objetivo genera inteligencia (sabiduría), la cual pretende ser una representación de la realidad. Así mismo, una vez validado y orientado hacia un objetivo genera inteligencia.

El orden en estos niveles, implica una jerarquización definida por las variables de calidad y cantidad; así, el atributo de inteligencia es más de carácter cualitativo que cuantitativo, en el sentido de que depende más de la calidad de la información poseída que de su cantidad.

Como podemos ver en esta pirámide, el conocimiento tiene un papel fundamental ya que está ligado a las personas, a través de estas la información es convertida a conocimiento una vez procesada en la mente de las personas y el conocimiento se vuelve información una vez que este es presentado en forma de documentos, palabras, etc. Con base en este conocimiento se genera el aprendizaje individual y organizacional.

PROCESO DE CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO

Es preciso abordar la conversión del conocimiento como un fenómeno inherente a todos los procesos de la gestión del conocimiento, de acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1995), antes de lograr un conocimiento organizacional, es necesario fomentar el conocimiento tácito personal, para luego realizar la conversión que recorre, en espiral, el ciclo:

- **Socialización:** tácito → tácito.
- **Externalización:** tácito → explícito.
- **Combinación:** explícito → explícito.
- **Internalización:** explícito → tácito.

Desde este contexto el concepto de conversión, es mucho más amplio y se centra en el curso ininterrumpido que sigue el conocimiento, durante el cual se transforma una y otra vez de tácito a explícito y viceversa.

El modelo propuesto, integra el proceso de conversión del conocimiento tomando como referencia a Nonaka y Takeuchi, es un proceso dinámico que hace que la creación del conocimiento se desarrolle a través de un ciclo continuo y acumulativo de generación, codificación y transferencia del conocimiento, la llamada “espiral de creación del conocimiento”.

En el siguiente gráfico se observa su funcionamiento:

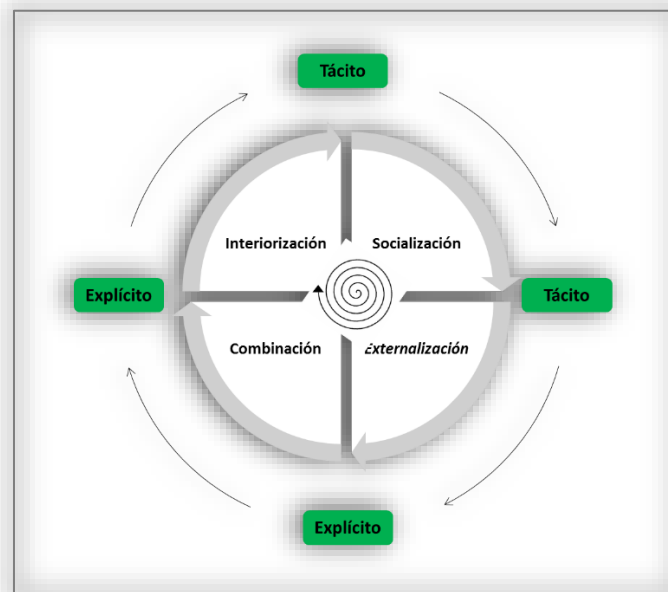


Figura 2. Modelo conversión del conocimiento, adaptación de Nonaka y Takeuchi (1995)

A continuación, se presenta su descripción:

CICLO	DESCRIPCIÓN
<p>1. Socialización (tácito a tácito)</p>	<p>Es aquel tipo de conocimiento que se puede compartir de manera informal entre los servidores públicos. Los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros. En las instituciones hay espacios en donde se puede socializar el conocimiento de manera informal, con intercambio de ideas, la interacción entre el personal de reciente ingreso y el personal con mayor antigüedad y experiencia.</p> <p>El conocimiento se asimila a través de la observación, la imitación y la práctica.</p> <p>Son esas pláticas temáticas, que se suscitan en los comedores, en los pasillos, antes de entrar a una reunión de trabajo; compartir creencias y el saber hacer de la institución.</p> <p>El conocimiento “está ahí”, aunque no está documentado. Eventos como las videoconferencias, los foros, las encuestas o la creación de un blog permiten recoger y compartir esa información.</p>
<p>2. Externalización (tácito a explícito)</p>	<p>Se sistematiza el conocimiento informal, se articula el conocimiento tácito con los conceptos explícitos. Los conocimientos se documentan, mediante la reflexión colectiva, la identificación de conceptos, el planteamiento de hipótesis de trabajo, etc.</p> <p>Lo anterior queda vertido en los manuales, modelos, los mapas mentales y conceptuales, lineamientos operativos y normativos, que describen los procesos sustantivos que los servidores públicos deben conocer y dominar.</p>
<p>3. Combinación (explícito a explícito)</p>	<p>Se intercambian datos e información sistemática y canalizada. Los conocimientos implicados en los procesos sustantivos son identificados y dominados por los miembros de la institución.</p> <p>Incluye la combinación de conocimiento explícito existente, para crear conocimiento explícito más complejo. Aquí se hacen claves los procesos de comunicación, difusión y sistematización del conocimiento.</p> <p>En las instituciones este tipo de conocimiento se aplica en simuladores y prototipos, la minería de datos, la creación de arquetipos, intercambio y asociación de documentos, correos electrónicos, informes.</p>
<p>4. Internalización (explícito a tácito)</p>	<p>Se interioriza y se utiliza el conocimiento. La internalización del conocimiento institucional en los servidores públicos tendrá éxito al aprender haciendo.</p> <p>Aquí se cierra un ciclo en el que la persona interioriza nuevo conocimiento, siendo para él nuevo conocimiento tácito y es aquí donde se abre un nuevo ciclo al socializar con otros su conocimiento, para que este sea compartido en la institución y se siga creando nuevo conocimiento.</p> <p>Esto es, llevando a la práctica los conocimientos del área a sus labores cotidianas, participando en los procesos de generación de bienes y servicios, lo que les permite proponer mejoras e innovar; es decir, crear nuevo conocimiento.</p>

Este modelo forma parte de los procesos que frecuentemente se asocian con los de la gestión del conocimiento: identificar, crear o generar, según se precise, para dar lugar posteriormente a almacenar, transferir y utilizar.

ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Además, la GC en las instituciones requiere de un conjunto de procesos y actividades específicas, las cuales se contemplan en la normatividad aplicable, tales como: identificación, conservación, generación y transferencia, para complementar se incluye la fase de utilizar los conocimientos en determinados contextos, factor que completa el ciclo de la GC.

Se puede decir que la GC es una concatenación de proyectos que conducen a una transformación de las instituciones.

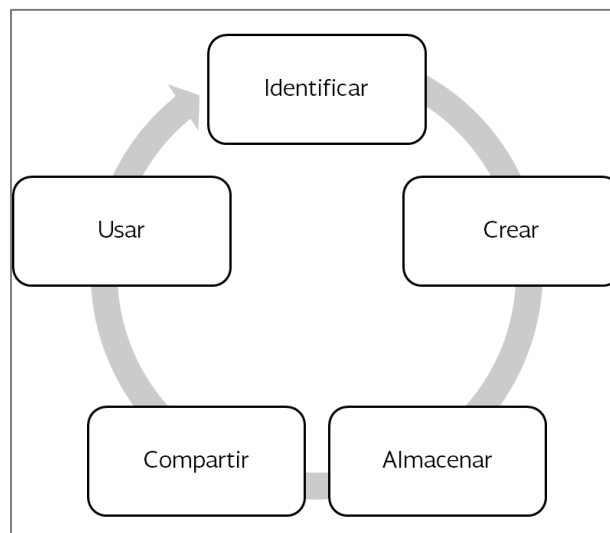


Figura 3. Etapas de proceso de GC.

Estas actividades, representan la segunda capa del modelo propuesto formando un proceso integrado, su funcionamiento dentro de una institución tienen que ser apoyados por los métodos de GC y las herramientas adecuadas.

Las fases propuestas (a veces llamados “ciclo del conocimiento” o “cadena de valor del conocimiento”) se describen a continuación:

1. Identificación.

La institución debe pensar qué conocimiento necesita para lograr sus objetivos institucionales; incluyendo un análisis de brechas para identificar aquel conocimiento que no ha adquirido (tácito o explícito) a nivel estratégico, de procesos, de personal, etc. Esta información es fundamental para tomar decisiones.

2. Conservación.

Para acumular el activo de conocimiento, éste necesita ser depositado dentro de la institución. Gran parte del conocimiento está almacenado en la mente de los servidores públicos y muchas veces permanece ahí como el llamado “conocimiento tácito”.

El conocimiento puede ser almacenado en rutinas de equipo u organizacionales sin ni siquiera haber sido descrito de manera explícita. Siempre que los servidores públicos o equipos sean accesibles se puede decir que su conocimiento es “memorizado” por la organización y está disponible para (re)utilizar.

Otra forma de almacenar el conocimiento es institucionalizarlo dentro de las estructuras, procesos y cultura de la organización.

El almacenamiento de conocimiento explícito depende de algunas actividades de apoyo como seleccionar, organizar o categorizar, así como la actualización y depuración del contenido antiguo, ya que el conocimiento tiene que ser modificado para las circunstancias actuales y contextos cambiantes. No obstante, con el fin de aprovechar el potencial de este conocimiento, la fase de transferir o compartir, es fundamental.

3. Generación.

Hay distintas maneras de crear nuevos conocimientos, a nivel individual o de equipo; es a menudo como resultado de la interacción social, es decir, a través de capacitación, aprendizaje en la práctica, resolución de problemas o intercambio de ideas. A nivel organizacional los procesos de innovación en general están orientados a la generación de nuevos conocimientos para los servicios que se prestan, así como a las actividades de mejora en los procesos y procedimientos internos.

4. Transferencia.

Se debe transferir el conocimiento al lugar correcto, en el momento adecuado, y con la calidad requerida. Esto es, el conocimiento llega en el contexto correcto, es decir, con el fin de que otros servidores públicos puedan encontrarlo agreguen valor a sus procesos.

El intercambio se puede dar de distintas maneras, puede ser añadido a bases de datos o distribuido a través de documentos, no obstante, la mayor parte del conocimiento se transfiere mejor de un servidor público a otro, por la interacción directa a través de la colaboración, talleres, capacitación, aprendizaje, etc.

5. Utilización.

Es el acto de aplicar el conocimiento, este agrega valor sólo si se utiliza en la institución, el uso de este determina otras necesidades de conocimiento y debe servir de referencia para la creación, almacenamiento y formas de compartirlo.

En la aplicación de conocimientos podemos descubrir algunas brechas de conocimientos adicionales, así como adquirir nuevas experiencias que podrían representar nuevos conocimientos para la institución. Por lo tanto, los procesos de conocimiento deben continuar con una mayor identificación y creación, con el fin de convertirse en un proceso integrado.

Finalmente, es importante tomar en cuenta que estas actividades deben estar alineadas a los procesos sustantivos y objetivos de la institución.

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE LA GC

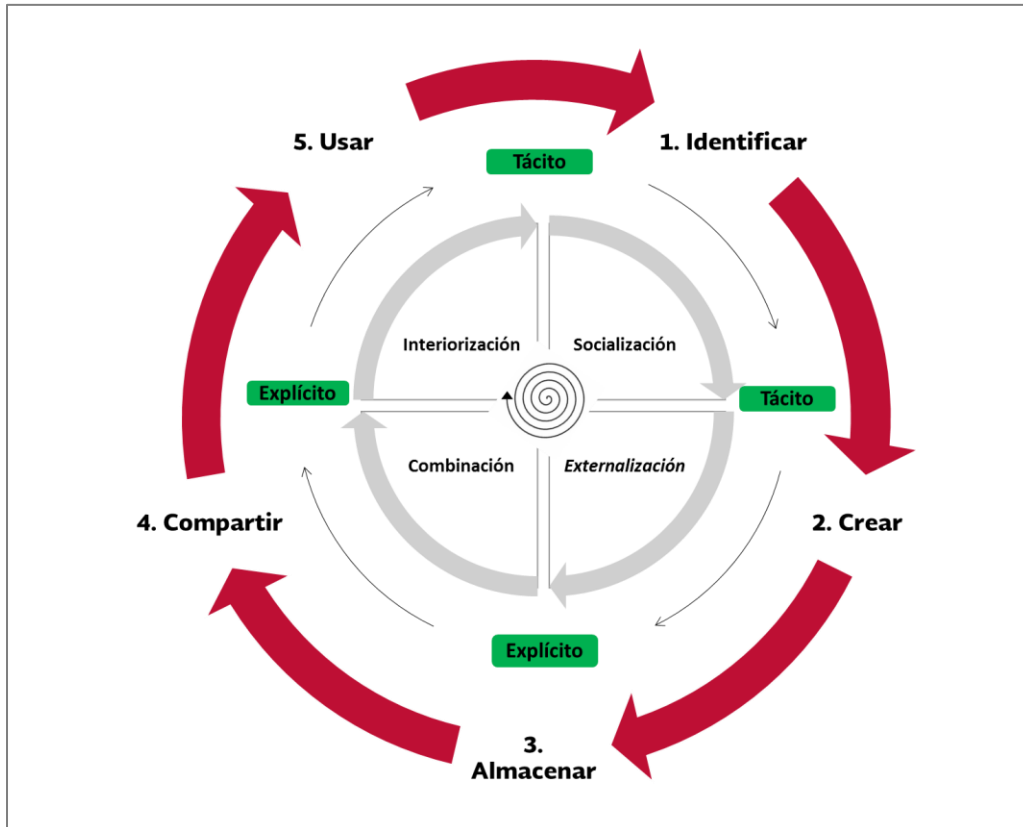
La GC requiere de herramientas que den soporte a este proceso, haciendo posible el flujo de información, la selección e implementación de herramientas tecnológicas para la GC, es de suma importancia.

Para llevar a cabo el proceso de GC, las instituciones se pueden apoyar, entre otras, en las siguientes herramientas:

1. **Identificación.** mapas de conocimiento, intercambio de ideas, técnicas de mapeo, retroalimentación de usuarios, etc.
2. **Conservación.** Sistemas de información, bases de datos, lecciones aprendidas, repositorios, sistemas de preguntas y respuestas, etc., que faciliten guardar y recuperar de forma amigable y de acuerdo con perfiles de información definidos, preservar el conocimiento confidencial.
3. **Generación.** tiene lugar en funciones de investigación o desarrollo, a través de la creación de grupos de expertos, comunidades de práctica, asistencia a congresos, etc.
4. **Transferencia.** Intranets / portales, bases de datos, colaboración, plataformas de aprendizaje, correo electrónico, distribución de folletos o boletines, centros de documentación, grupos de trabajo, comunidades de práctica, rotación de trabajo, formación, seminarios y capacitación.
5. **Utilización.** Obtención de conocimiento para la toma de decisiones, diseño o innovación de servicios, para el diseño de planes estratégicos, etc.

De acuerdo a lo anterior, se deben diseñar las acciones necesarias para que el conocimiento se gestione de manera eficiente en cada una de las etapas del ciclo, concentrándose en aquellas donde se detecten carencias.

De esta manera, en el siguiente esquema se muestran las dos capas del modelo propuesto:



4. Modelo de Gestión del Conocimiento en la APF

OTROS COMPONENTES DEL MODELO

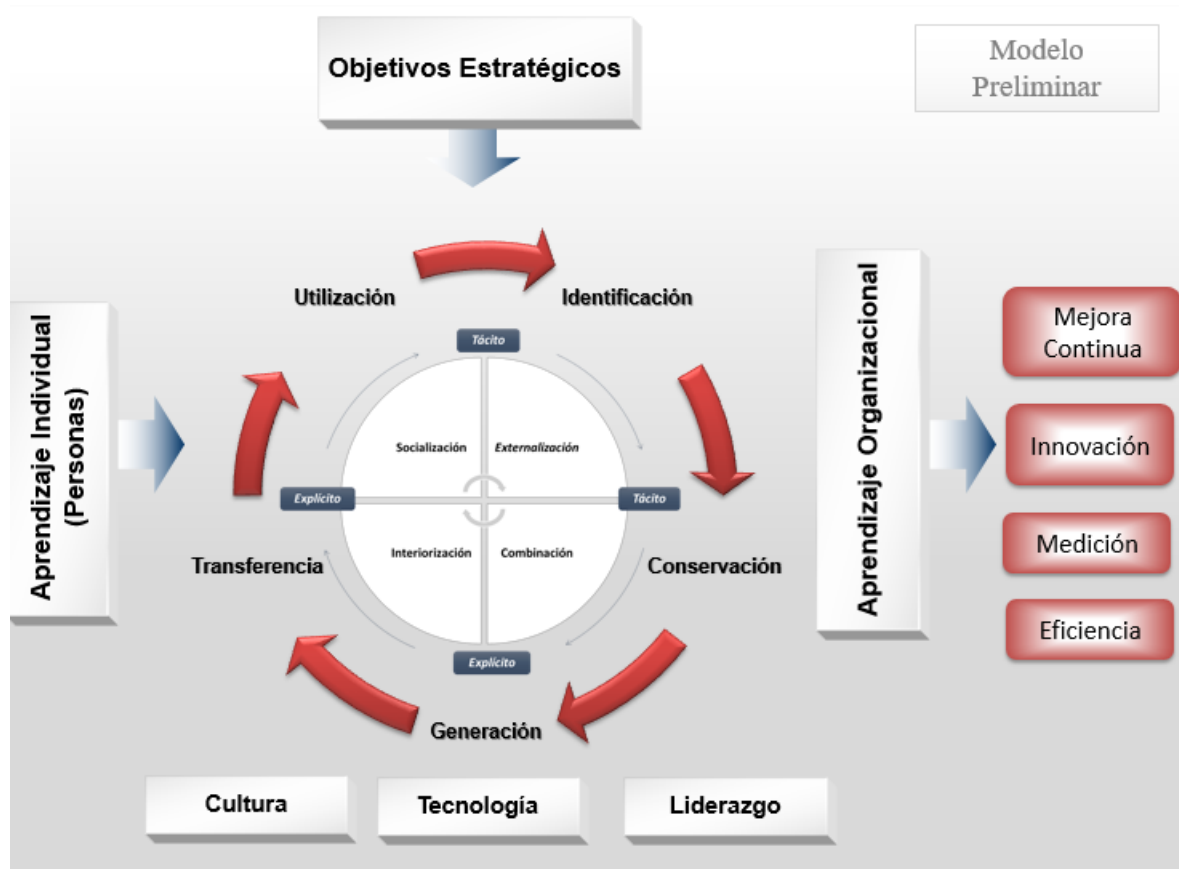
Existen otros elementos que son fundamentales para llevar a cabo con éxito las actividades de la GC, y por lo tanto facilitan su ejecución, tales como:

Cultura. Es importante la existencia de una cultura GC que favorezca su ejecución, esto es, que se genere en entorno adecuado para la creación y uso del conocimiento.

Liderazgo. La GC afecta a la toda la institución por lo que, el apoyo directivo es fundamental para llevar a cabo el proceso con éxito.

Tecnologías de la información. La tecnología como herramienta o es importante principalmente como un medio para facilitar la conservación y almacenamiento, así como para brindar posibilidades de usarlo y compartirlo.

De tal manera que, incluyendo los elementos mencionados el modelo propuesto queda como sigue:



De tal manera que, la capacidad de aprendizaje de organizacional está alineada con la capacidad de aprendizaje individual, el cual se ve favorecido por los procesos implementados para identificar, conservar, generar, transferir y utilizar el conocimiento, así como por un liderazgo y cultura que potencie y promueva tales proceso y actitudes, utilizando las tecnologías de la información a fin de aumentar las eficiencia, la innovación y mejora continua para el logro los objetivos estratégicos de la institución.

BENEFICIOS

Son muchos los beneficios que se pueden derivar de utilizar el conocimiento de forma más eficaz y de instituir la GC. Entre estos:

- Se comparte la información y cada miembro de los equipos de trabajo conoce lo que hacen los otros en la organización, con la consiguiente mejora de los resultados y de la comunicación.
- Se recupera la experiencia del personal que lleva a cabo los procesos sustantivos de la institución, haciendo explícito el conocimiento tácito, para ponerlo a disposición de todos los miembros de la organización y desarrollar las competencias requeridas.
- Se documentan las mejores prácticas administrativas y se identifican nuevas estrategias y solución de problemas.
- Se genera una cultura de colaboración, cooperación, mejora continua y aprendizaje organizacional.
- Se promueven los procesos de innovación y cambio.

Por otro lado, Barrera et. Al. (2010), mencionan que, desde el punto de vista de los gobiernos, son muchos los beneficios que se pueden derivar de utilizar el conocimiento de forma más eficaz y de instituir la GC, y que redundaría en la potenciación del atractivo de las organizaciones públicas, por ejemplo:

- Obtención de mejoras en memoria organizacional,
- Aprendizaje continuo,
- Transferencia de experiencias,
- Integración de información del exterior (particularmente de los ciudadanos),
- Planificación,
- Adopción de decisiones,
- Calidad de servicios públicos,
- Potenciación de los funcionarios,
- Eficiencia,
- Transparencia,
- Cooperación horizontal.

Como podemos ver, resulta evidente que el conocimiento es un factor clave para la administración pública, capaz de mejorar de manera continua los servicios que proporciona a la ciudadanía.

Así mismo, la GC es un medio para conseguir desarrollo de competencias individuales, el logro objetivos organizacionales, para tomar decisiones o solucionar problemas y conflictos detectados en la organización.

INDICADORES

En términos generales, los indicadores deben apuntar a medir la eficiencia con que se logran las principales actividades en la GC, esto es: identificar, conservar, generar, transferir y utilizar el conocimiento.

Algunos indicadores pueden ser:

- La institución cuenta con un proceso de GC que se ha desarrollado, documentado y compartido con los servidores públicos.
- La institución cuenta con un programa de GC o estrategia
- La institución cuenta con prácticas sobre el proceso de GC orientadas a:
 1. Identificación
 2. Conservación
 3. Generación
 4. Transferencia
 5. Utilización

Se puede decir que la institución ha desarrollado e implementado un proceso de gestión del conocimiento cuando proporciona un medio para compartir conocimientos sustantivos en toda la institución.

Así mismos, utiliza herramientas informáticas que facilitan la recopilación y el intercambio de conocimientos que están disponibles para los servidores públicos para mejorar el desempeño y desarrollar competencias a nivel individual y organizacional.

De esta manera sentido, los indicadores permitirán conocer:

- ¿Qué capacidad de generación de conocimiento ha desarrollado la institución a partir de la instalación de las prácticas de GC?
- ¿Cómo se están compartiendo los conocimientos tácitos y explícitos existentes?
- ¿Cómo se utiliza el conocimiento que está disponible en la organización?

*“ La riqueza de un pueblo no es la del suelo, sino la del cerebro”
Emilio Lledó*

REFERENCIAS

ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera. Última reforma publicada DOF 4 de febrero de 2016-05-16

European Committee for Standardization. (2004). Knowledge management framework (CWA 14924 1) European guide to good practice in knowledge management. Brussels. CEN.

OECD (2003): Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps.

Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). (2000) América Latina y el Caribe en la transición hacia una sociedad del conocimiento: una agenda de políticas públicas. Documento fue preparado por la Secretaría de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para la Reunión Regional de Tecnología de Información para el Desarrollo (Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 20 y 21 de junio de 2000).

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2005). Hacia las sociedades del conocimiento. Informe Mundial. Ediciones UNESCO.

Arceo Moheno, G.: (2010) "El impacto de la GC y las Tecnologías de Información en la Innovación: un estudio en las PYME del sector agroalimentario de Cataluña".

Bueno, E. (2000). La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: información, complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento. En Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual, E. Bueno Campos y M.P. Salmador (eds), Euroforum Escorial, Madrid.

Davenport, T.; Prusak, L. (2001): Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Pearson Education.

Gloria Ponjuán Dante. (1998) "Gestión de Información en las organizaciones: Principios, conceptos y aplicaciones", Impresos Universitaria, Chile.

Montserrat Garcia Alsina. (2008). Diseño e implantación de proyectos de GC. Univeritat Oberta de Catalunya. Revista SCIRE, Vol.14, N.1.

Nonaka, I. (1994). Dynamic theory or organizational knowledge creation. Organization Science, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: how japanese companies créate the dynamics of innovation. Oxford University Press, New York.

Pavez, Salazar, Alejandro Andrés. (2000). Modelo de implantación de GC y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas. Valparaíso. Universidad Técnica Federico Santamaría, Departamento de Informática.

Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). Administre el conocimiento. México: Prentice Hall.

Rodríguez, David. (2006). Modelos para la GC. Revista EDUCAR Universidad Autónoma de Barcelona.

Barrera Colominas, Alex y otros (2010). El Trabajo Colaborativo en la Administración. Proyecto Compartim. Departament de Justicia. Generalitat de Catalunya.

Arbonés, Ángel Luis (2006). Conocimiento para innovar. Ediciones Díaz de Santo, S.A., Madrid–Buenos Aires–México.