



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



PHOTO | FREEPIK

CURSO: NORMATIVA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CUADERNO DE ESTUDIO

Mayo 2024

This document was produced for review by the United States Agency for International Development (USAID). It was prepared by EnCompass LLC for the Monitoring, Evaluation, and Learning for Sustainability (MELS) Activity (Contract No. 72052719D00001). The views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.

CONTENIDO

- 1. BIENVENIDA AL CURSO 1
- 2. ORIENTACIONES PARA DESARROLLAR EL CURSO 2
- 3. UNIDAD 1: INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SUS DIFERENTES PERSPECTIVAS DE PRÁCTICA. 3
- 4. UNIDAD 2: POLÍTICAS, LINEAMIENTOS, NORMAS TÉCNICAS O PROCEDIMIENTOS PARA LLEVAR ADELANTE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO 16
- 5. UNIDAD 3: POLÍTICAS, LINEAMIENTOS, NORMAS TÉCNICAS O PROCEDIMIENTOS PARA LLEVAR ADELANTE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO 26

I. BIENVENIDA AL CURSO

¡Bienvenido/a al curso de Normativa para la Gestión del Conocimiento! Nos complace brindarte la bienvenida a esta aventura de aprendizaje. A lo largo de este recorrido, te invitamos a sumergirte en el fascinante mundo de la gestión del conocimiento, donde podrás explorar y comprender los conceptos básicos a través de ejercicios prácticos que te permitirán aplicar lo aprendido de manera inmediata. Asimismo, analizarás y categorizarás los procesos de conocimiento, desarrollarás bosquejos de documentos normativos clave y diseñarás estructuras adaptadas a tu organización.

Prepárense para sumergirse en un mundo de aprendizaje significativo y práctico. ¡Bienvenidos a bordo, líderes del cambio!

Este cuaderno de estudio será tu compañero de viaje, y te invitamos a sumergirte en él con entusiasmo y compromiso. ¡Estás en el camino hacia una práctica reflexiva!

- **Objetivo general de aprendizaje:** Al término del programa formativo, los participantes serán capaces de aplicar los principios fundamentales de la gestión del conocimiento para analizar, categorizar y diseñar documentos normativos adaptados a las necesidades específicas de su organización, mediante la comprensión y la práctica de conceptos clave y la aplicación de ejercicios prácticos.

Al término del programa formativo, los participantes estarán en capacidad de diseñar la estructura base de documentos normativos asociados a la gestión del conocimiento aplicados a su organización.

- **Competencia del curso:** Los participantes diseñan políticas, lineamientos, normas técnicas o procedimientos basados en prácticas probadas, que les permita desarrollar e implementar un plan de gestión del conocimiento.

2. ORIENTACIONES PARA DESARROLLAR EL CURSO

Para el desarrollo del curso guíate por el cuaderno de estudio y en él se indicará cuando acceder a las presentaciones en PowerPoint y a las grabaciones de las sesiones.

A continuación, se presentan un conjunto de orientaciones y lineamientos para desarrollar el curso siguiendo el cuaderno de estudio de manera autónoma:

| | |
|--|--|
| Establece un horario regular | Asigna tiempos específicos durante la semana para trabajar en el cuaderno de estudio. Esto te ayudará a mantener la consistencia y el progreso en el aprendizaje. |
| Lee de manera reflexiva | Dedica tiempo a leer cada sección del cuaderno con atención. Toma notas, subraya ideas clave y reflexiona sobre cómo aplicar los conceptos a tu práctica profesional. |
| Completa todas las actividades propuestas | Participa activamente en todas las actividades y ejercicios incluidos en el cuaderno. Estas actividades están diseñadas para reforzar los conceptos aprendidos y fomentar la aplicación práctica. |
| Busca material adicional | Si encuentras algún tema especialmente interesante o desafiante, busca material adicional relacionado. Esto puede incluir libros, artículos o recursos en línea que amplíen tu comprensión. |
| Mantén un diario de reflexión | A medida que avanzas en el curso, lleva un diario de reflexión donde registres tus pensamientos, ideas y experiencias relacionadas con los temas tratados. Esto te ayudará a consolidar tu aprendizaje y a aplicarlo de manera más efectiva en tu entorno laboral. |
| Busca oportunidades para la aplicación práctica. | Intenta identificar situaciones en tu trabajo donde puedas aplicar los conceptos y habilidades aprendidos. Esto te permitirá integrar el aprendizaje de manera más significativa y fortalecer tus capacidades. |
| Busca espacios de retroalimentación con tus colegas | Si es posible, comparte tus reflexiones y trabajos con colegas para obtener retroalimentación. Esto te ayudará a consolidar tu aprendizaje y a mejorar continuamente tus habilidades. |

Recuerda que la autodisciplina y la dedicación son clave para el éxito en un curso autónomo. ¡Disfruta del proceso de aprendizaje y aprovecha al máximo esta oportunidad para crecer profesionalmente!


3. UNIDAD I: INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SUS DIFERENTES PERSPECTIVAS DE PRÁCTICA.

En este segmento del cuaderno de estudio, encontrarás el desarrollo detallado de los contenidos clave del curso, que te guiarán en la comprensión profunda de los temas abordados.

Para el desarrollo de la unidad I, apóyate en la grabación de la sesión la cual sigue la siguiente agenda:

Exhibit I. Agenda para el desarrollo de la unidad I

| TIEMPO | ACTIVIDAD |
|--------|--|
| 15' | Bienvenida, presentación de la unidad. |
| 10' | Reconociendo nuestros saberes previos |
| 45' | Tema I: Conceptos claves en gestión del conocimiento. |
| 5' | Descanso |
| 40' | Tema II: Ciclo o Proceso de conocimiento, Gobernanza del conocimiento. |
| 50' | Ciclo o Proceso de conocimiento, Gobernanza del conocimiento. |
| 15' | Cierre de la unidad. |



Accede al PPT y grabación de la unidad I, la cual corresponde al curso impartido virtualmente en el año 2023 dirigido a instituciones socias de USAID/Perú.

Reconociendo mis saberes previos

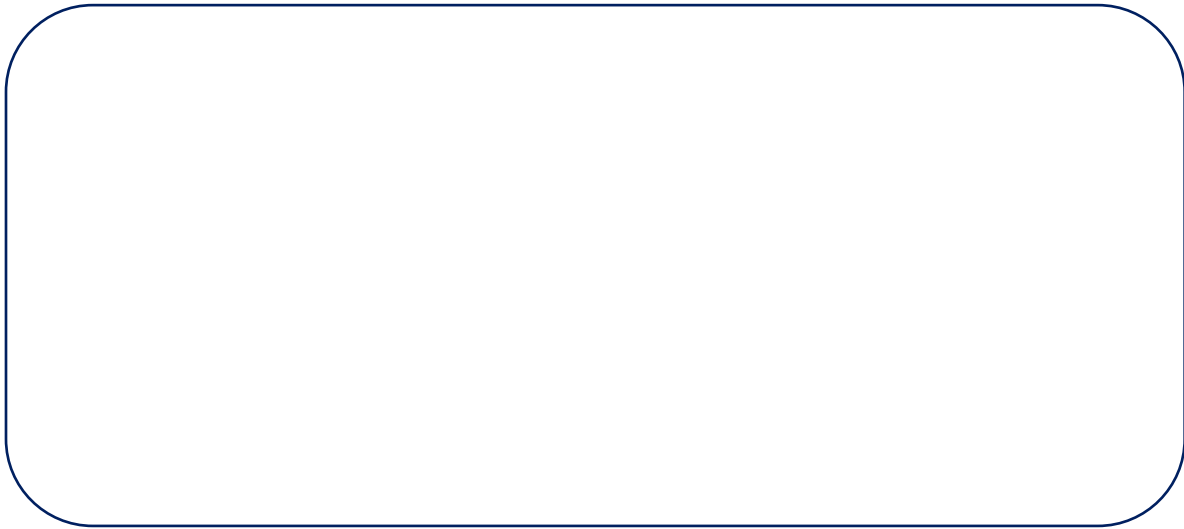
Antes de iniciar el desarrollo de la unidad, reflexiona a través de la siguiente actividad:

- Lee cuidadosamente las oraciones y complétalas. Antes de comenzar a responder, tómate un momento para leerlas todas. Asegúrate de comprender lo que se te está preguntando y selecciona una respuesta para cada pregunta.
- Reflexiona sobre las respuestas: Después de leer cada pregunta, tómate un tiempo para reflexionar sobre la respuesta que consideras más adecuada. Puedes hacer anotaciones o subrayar partes importantes en tu cuaderno de estudio.
- Responde con honestidad: Es importante que respondas con sinceridad a cada pregunta.
- Revisa tus respuestas: Una vez que hayas completado el cuestionario, tómate un momento para revisar tus respuestas. Asegúrate de haber respondido todas las preguntas y de que estés satisfecho con tus elecciones. (Puedes ver al final del cuaderno de estudio las respuestas correctas).

- Disfruta del proceso: Recuerda que este cuestionario es una oportunidad para identificar tus conocimientos previos del tema. ¡Disfruta del proceso de aprendizaje autónomo y confía en tus habilidades!

| PREGUNTA | OPCIONES | ANOTA TU RESPUESTA |
|--|---|--------------------|
| 1. Los datos organizados son: | a. Base de conocimiento b. Información c. Conocimiento d. Reportes | |
| 2. El conocimiento explícito: | a. Está en la mente b. Está en los clientes c. Está documentado d. Es el know how | |
| 3. La gestión del conocimiento es: | a. Una disciplina administrativa b. Una teoría administrativa c. Una metodología de trabajo d. Un plan de desarrollo de las personas. | |
| 4. El conocimiento tácito: | a. Está documentado b. Es Intuitivo c. Está en los sistemas d. Está en el cliente | |
| 5. El ciclo o proceso de conocimiento tiene las siguientes fases consecutivas: | a. Creación, identificación, difusión, aplicación b. Identificación, almacenamiento, recuperación, aplicación c. Difusión, aplicación, mantenimiento, asimilación d. Creación, difusión, aplicación, mantenimiento | |

Anota aquí tus reflexiones:



3.1. DESARROLLO DE CONTENIDOS

3.1.1. CONCEPTOS CLAVES EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

¿Qué es el conocimiento?

Concepto

El conocimiento es la acción y efecto de conocer, es decir, de adquirir información valiosa para comprender la realidad por medio de la razón, el entendimiento y la inteligencia. Se refiere, pues, a lo que resulta de un proceso de aprendizaje (Euroinnova, 2022).

Diferencia entre conocimiento e información

En el mundo real o físico, ocurren a diario acciones o hechos, los mismos que son llevados o representados en el mundo mental a través de datos, los mismos que pueden ser: símbolos, textos, códigos, imágenes, sonidos, etc.

Cuando a los datos se les da sentido, cuando son agregados, se les da significado o estructura, se convierten en información.

Cuando la información es comprendida o asimilada, por una persona, utilizando casos, reglas, modelos, abstracciones, relaciones, razonamiento y la aplica finalmente en un proceso de toma de decisiones, se convierte en conocimiento.

Exhibit 2. Diferencias entre conocimiento e información

Información

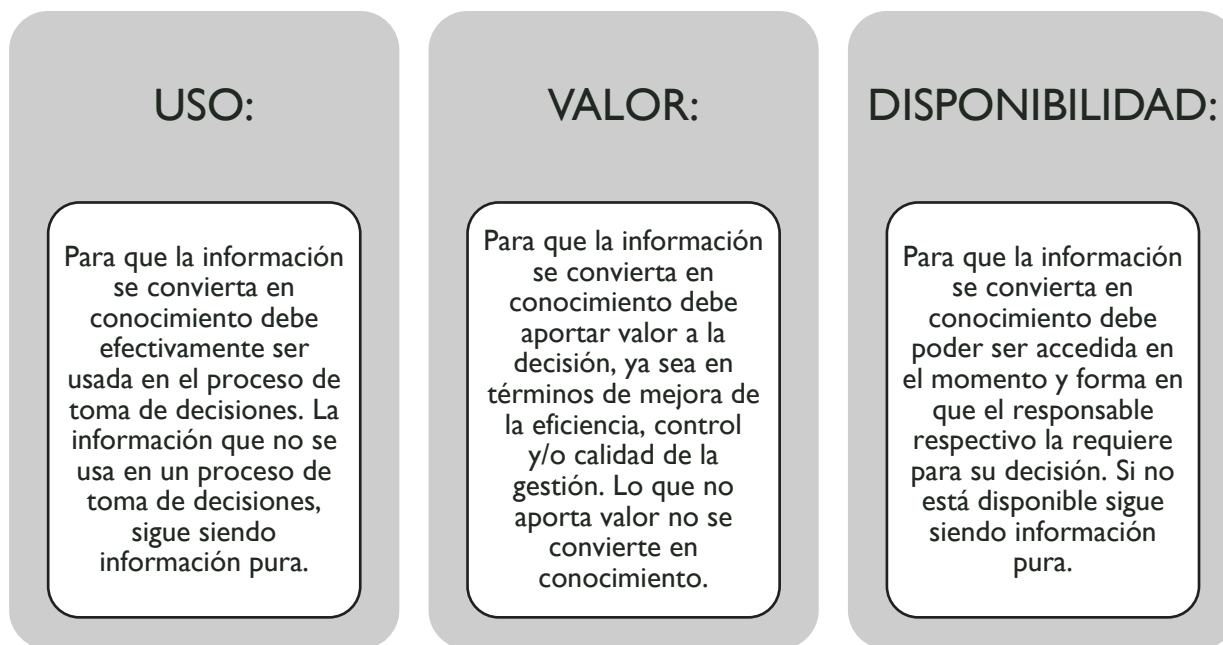
| TIPO DE CONOCIMIENTO | DEFINICIÓN | EJEMPLO |
|----------------------|------------|--|
| Declarativo | Know what | Qué medicamento es |
| Declarativo | Know about | Qué medicamento es apropiado para una enfermedad |
| Procedural | Know how | Cómo administrar determinado medicamento |
| Causal | Know why | Comprender por qué los medicamentos son eficaces |
| Condicional | Know when | Conocer cuándo prescribir un medicamento |
| Condicional | Know where | Comprender donde aplicar el medicamento |
| Relacional | Know with | Comprender cómo interactúa un medicamento con otros grupos de medicamentos |
| Relacional | Know who | Comprender quién debe aplicar determinado medicamento |

Adaptado por: Francisco Rodríguez

Como se puede apreciar del gráfico, la única manera que la información y el conocimiento pueden confundirse o tener un mismo nivel de abstracción, es cuando el conocimiento está en su nivel más primigenio, o también denominado el “saber qué” (“know what”, por la frase en inglés). El nivel “saber qué” es de tipo declarativo e informativo, es decir, significa reconocer algo por sus características, no tiene mayor valor que el reconocimiento de algo.

El siguiente nivel es el denominado conocimiento “saber algo” o “saber sobre algo”, es decir, es comprender que determina la posibilidad de tomar una decisión sobre algún tema o aspecto a resolver. A partir de este nivel, la información es totalmente diferencial al conocimiento, no se le puede tratar como si fueran conceptos similares. Conforme se avanza en los niveles de complejidad del conocimiento, como se muestra en la figura, la “información” está más distante de poder confundirse con el “conocimiento”.

En resumen, se deben considerar tres condiciones para decir que la información se convierte en conocimiento. Esas tres condiciones son concurrentes:



En resumen, la gran mayoría de la información no es conocimiento. Por ejemplo, muchos de los documentos son puramente transaccionales (informes, memorandos, facturas, gráficos). Por lo general, si hay conocimiento codificado en los documentos, tiende a estar disperso en muchos documentos, en pequeños fragmentos.

Es posible también que el conocimiento puede que nunca se haya registrado en documentos, porque:

- Se puede encontrar lo que se hizo, pero no lo que se aprendió o se hubiera hecho diferente
- Se puede encontrar lo que se gastó, pero no de dónde provino el valor realmente
- Se puede encontrar informes, pero no un análisis de las razones del éxito y los fracasos.

¿Qué es la gestión del conocimiento?

Es una disciplina que trata de habilitar a los individuos, los equipos y las organizaciones, a crear, compartir y aplicar el conocimiento corporativo colectiva y sistemáticamente, para lograr eficiencia organizacional, capacidad de respuesta, competitividad e innovación (Mentzas¹, 2004).

En esencia, se puede gestionar dos aspectos:

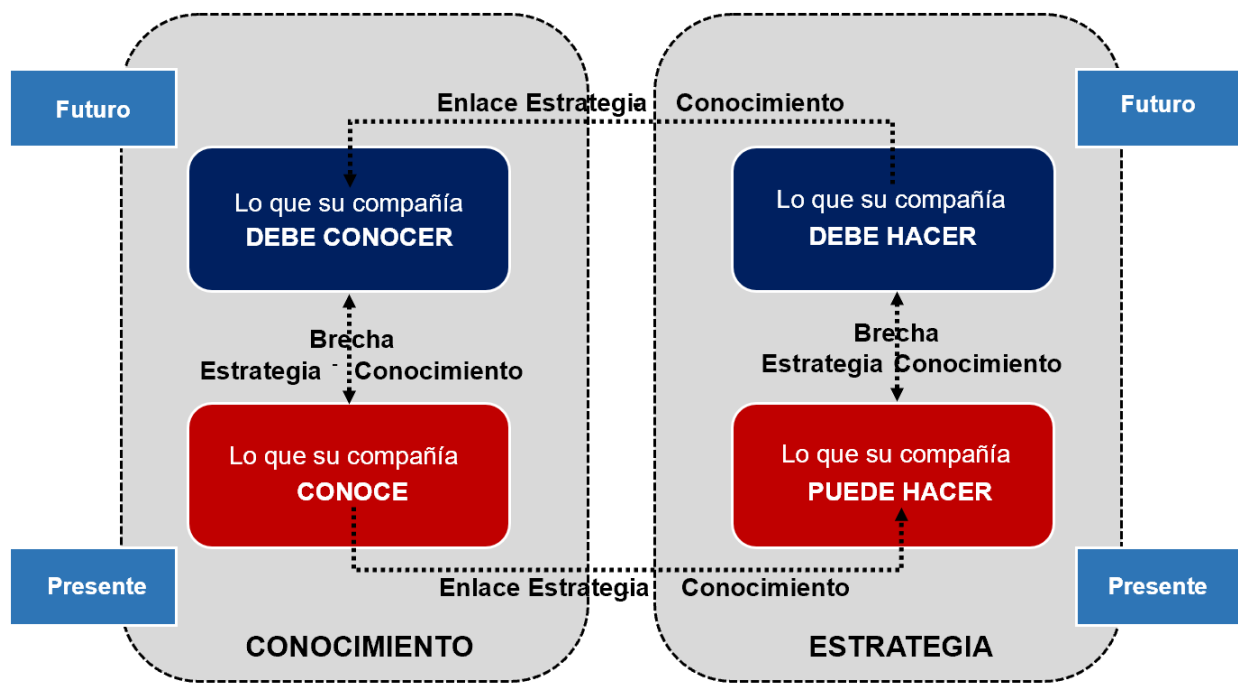
- El proceso o ciclo de conocimiento (que se profundizará en la segunda parte de la sesión). Está representado por fases consecutivas que conforman un ciclo virtuoso.
- Los espacios de conocimiento. Para gestionar estos espacios se requiere a su vez:

¹ Mentzas, G. (2004). A strategic management framework for leveraging knowledge assets. International Journal of Innovation and Learning, 1(2), 115.

- Crear las condiciones para el intercambio de conocimiento y la construcción colectiva de conocimiento
- Devolver a las personas la capacidad de pensar y auto organizarse
- Crear activos emocionales como confianza, empatía y relaciones personales.

Por otro lado, a diferencia de la connotación de las brechas de conocimiento personales o individuales, que tienen que ver con aspectos de conocimiento que requieren ser reforzados vía entrenamiento o capacitación, las organizaciones, como un todo, presentan las denominadas “brechas de conocimiento organizacionales” (ver Exhibit 3).

Exhibit 3. Brechas de conocimiento



Adaptado de: The KM Toolkit, por Tiwana, A., 2000, Prentice Hall.

Esto tiene que ver con la brecha entre lo que la organización “debe conocer” para poder ejecutar procesos más eficientes y efectivos, y lo que en la práctica “conoce” actualmente y que le permite poder ejecutar procesos con resultados tangibles presentes. Es decir, es una comparación entre el presente (lo que ahora sé o conozco) versus el futuro inmediato (lo que debería saber o conocer), para ser más competitivo y tener un mejor desempeño.

Estas brechas se identifican a través de procesos de “auditoría de conocimiento” o también denominado “diagnóstico de conocimiento”, para identificar las brechas de conocimiento organizacionales. Por ejemplo, actualmente una empresa tiene procesos automatizados, con los cuales obtiene productos en tiempos razonables (aproximadamente 2 días de trabajo). El personal de la empresa tiene el know how apropiado para ejecutar los procesos automatizados. Sin embargo, se sabe que otra empresa competidora ya implementó procesos con aplicaciones de inteligencia artificial, que le permiten detectar posibles anomalías en la producción. El tiempo de procesamiento de productos similares es de 1 día, con

la posibilidad que, ante fallas de las máquinas usadas, estas se pueden poner en operación en minutos, porque detectan con anticipación las piezas que más fallan. Existe una brecha de conocimiento organizacional, además de la brecha de conocimiento del personal. La brecha de conocimiento tiene que ver con la anticipación, con la prevención ante fallas.

Finalmente, otro concepto importante es el de “producto de conocimiento”, que también se le denomina “activo de conocimiento”. En esencia, son los productos intangibles creados a través de la investigación y colaboración, y que permiten una acción eficaz por parte de un usuario, cliente o interesado (Adaptado de: Serafín Talisayon). Estos productos o activos de conocimiento tienen un ciclo de vida, que debe ser gestionado, porque pueden volverse obsoletos, y requieren ser mantenidos.

Sistema de gestión del conocimiento

En un sentido amplio, los sistemas de conocimiento incluyen las prácticas, rutinas, estructuras, mentalidades, valores y culturas que afectan qué y cómo se produce y utiliza el conocimiento, y por quién. Dichos sistemas incluyen elementos (instituciones, estructuras, suposiciones, valores, estándares); funciones (generación, validación, comunicación y aplicación del conocimiento); y contextos (organizacional, operativo, político) (Fazey et al., 2020).

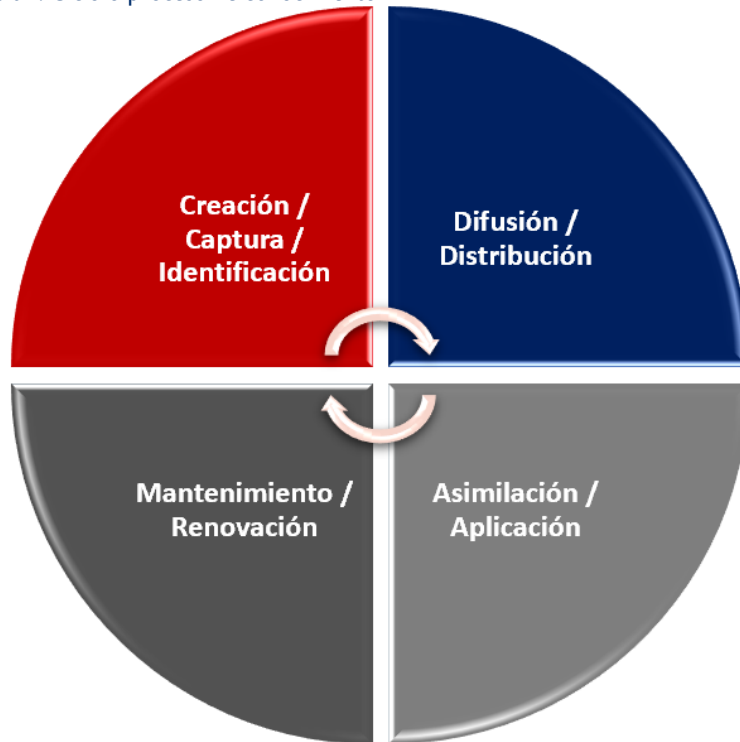
Por otro lado, según las definiciones establecidas en la Norma ISO 30401:2018, el sistema de gestión del conocimiento es un conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan de una organización cláusulas (3.1) para establecer políticas (3.7), y objetivos (3.8) y procesos (3.12) para lograr esos objetivos.

Por tanto, un sistema de gestión del conocimiento no debe ser confundido con un software o una herramienta tecnológica aplicada al campo de la gestión del conocimiento, sino que constituye un concepto más amplio e integral.

3.1.2. CICLO O PROCESO DE CONOCIMIENTO

Como se señaló antes, una de las formas de aplicar la gestión del conocimiento es a través de gestionar el ciclo o proceso de conocimiento.

Exhibit 4. Ciclo o proceso de conocimiento



Adaptado por: Francisco Rodríguez Orbegoso

Esto implica gestionar cada fase:

- En la fase 1, se requiere capturar el conocimiento relevante y mejorar su contribución en términos de eficiencia, innovación, calidad de servicio, capacidad de respuesta.
- En la fase 2, se requiere poner el conocimiento a disposición de los usuarios correctos, en la forma correcta, en el momento correcto.
- En la fase 3, se requiere entender, asimilar el conocimiento para su uso y aplicación en los procesos de trabajo y en los productos de la empresa.
- En la fase 4, se requiere generar entendimiento del valor del conocimiento y de las prácticas para poder repotenciar y poner competitivo el negocio.

Para este propósito debe tomar atención a la voz del cliente, porque aprende de él. Debe tomar atención al interno, porque cada empleado o colaborador crea y potencia el conocimiento organizacional. Debe tomar atención al entorno, porque pueden estar pasando muchas cosas y se debe estar atento a esos cambios que implican un potencial riesgo u oportunidad para la organización. Debe de potenciar su capacidad de respuesta para hacer frente a todos estos ámbitos, pero también debe crear una cultura sólida de compartición de conocimiento.

En esencia, hay varias características de las organizaciones que facilitan la gestión del conocimiento, para crear mayor intensidad, uso y explotación de mismo, entre las que se pueden mencionar:

- Se preocupan por el grado de producción de conocimiento, es decir, generarlo en todos los niveles y en la magnitud correspondiente, para su aprovechamiento.
- Se preocupan por el ritmo de asimilación de conocimiento, es decir, que los colaboradores tengan las capacidades de asimilación y eso se mantenga en el tiempo.
- Se preocupan por el ámbito de circulación de conocimiento, es decir, que el conocimiento tenga fluidez en su diseminación, de tal forma que esté disponible para todos.

Dentro de todo el proceso de conocimiento, se generan flujos de conocimiento en 3 niveles: individual, grupal y organizacional.

Exhibit 5. Flujos de conocimiento

| | Individuo | Grupo | Organización | ACRÓNIMOS: <ul style="list-style-type: none"> • SI: Stock Individual • FGI: Flujo Grupo Individual • FOI: Flujo Organización Individual • FIG: Flujo Individual Grupo • SG: Stock Grupal • FOG: Flujo Organización Grupo • FIO: Flujo Individual Organización • FGO: Flujo Grupo Organización • SO: Stock Organizacional |
|--------------|---------------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| Individuo | Stock de conocimiento individual (SI) | Flujo (FIG) | Flujo (FIO) | |
| Grupo | Flujo (FGI) | Stock de conocimiento grupal (SG) | Flujo (FGO) | |
| Organización | Flujo (FOI) | Flujo (FOG) | Stock de conocimiento organizacional (SO) | |

Flujo de Exploración: FIG + FIO + FGO / Flujo de Explotación: FOG + FOI + FGI

Adaptado de: Bontis (1999a) y Bontis et al. (2002), por Francisco Rodríguez

Lo que se puede interpretar de la Exhibit 5, es lo siguiente:

- Todo individuo tiene un nivel de conocimiento actual (su stock), que lo comparte con el grupo cercano (Flujo FIG), y luego del grupo sube o se transmite hacia la organización (Flujos FGO), o también puede subir desde el nivel individual al organizacional directamente (Flujo FIO). El grupo también genera un stock de conocimiento a ese nivel, que es el que está estancado por áreas o compartimentos. A toda esta ruta se le denomina el flujo de exploración de conocimiento.
- Luego, desde el nivel organizacional el conocimiento que se integra (el stock organizacional), baja hacia el nivel grupal (Flujo FOG) e individual (Flujo FOI). El conocimiento que fue transferido al grupo fluye desde éste a los individuos (Flujo FGI), completando lo que se denomina el flujo de explotación de conocimiento.



Gobernanza del conocimiento

Es el conjunto de normas, lineamientos, políticas y/o roles y responsabilidades que rigen la forma de gestionar el conocimiento en la organización.

La gobernanza presenta una serie de ventajas, entre las cuales se puede mencionar:

- Distribuye y equilibra los poderes entre todos los grupos de interés de la organización
- Establece las normas y los procedimientos de toma de decisiones que deben seguirse
- Incorpora transparencia en todas las actividades, un fuerte monitoreo y balance
- Establece una estructura que permita su desarrollo e implementación

3.2. RECURSOS DE LA UNIDAD




| | |
|--|--|
|  Lecturas recomendadas | <ul style="list-style-type: none">– Knoco. (2021). Datos, información y conocimiento, ¿Cuál es la diferencia?– Asian Development Bank. (2004). Knowledge Management in ADB.– APQC. (2022). Knowledge Management Glossary |
|  Sitios web recomendados | |

3.3. EVALUACIÓN

Para resumir tu experiencia y aprendizaje en la unidad desarrollada por favor responde a las siguientes preguntas:

| PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|--|------------|
| 1. ¿Cómo consideras que se relaciona el conocimiento con el aprendizaje? | |
| 2. Qué resulta más apropiado para tu organización, ¿gestionar el proceso de conocimiento o los espacios de conocimiento? ¿Por qué? | |
| 3. ¿Los productos de conocimiento de tu organización están convenientemente gestionados y protegidos? ¿Por qué sí o por qué no? | |

La siguiente actividad tiene el propósito de invitar a una discusión que puede llevarse a cabo en persona o a través de una herramienta digital, según sea más conveniente para ti y/o el equipo de colegas.

| | |
|--|---|
|  Objetivo | <ul style="list-style-type: none">– Reflexionar sobre los avances de la unidad, así como para interactuar e intercambiar información sobre la elaboración del producto (Normativa de Gestión del Conocimiento) y la rúbrica de evaluación. |
|  Duración | <ul style="list-style-type: none">– Entre 20 minutos a 1 hora dependiendo de la cantidad de personas con la que compartas. |
|  Orientaciones | <ul style="list-style-type: none">– Si la reflexión es realizada con más personas, sugerimos organizar una sesión interactiva durante la cual los participantes puedan compartir sus reflexiones sobre el tema dado, ya sea a través de un foro de discusión en línea o en un espacio presencial con el equipo, fomentando un diálogo abierto y constructivo que enriquezca la comprensión colectiva del tema.– Compartan sus propuestas y reflexiones teniendo en cuenta las sugerencias y reflexiones de los demás |

Anota aquí tus ideas:

Antes de cerrar la Unidad I, realiza nuevamente el cuestionario e identifica tu progreso.

| PREGUNTA | OPCIONES | ANOTA TU RESPUESTA |
|--|---|---------------------------|
| 1. Los datos organizados son: | a. Base de conocimiento b. Información c. Conocimiento d. Reportes | |
| 2. El conocimiento explícito: | a. Está en la mente b. Está en los clientes c. Está documentado d. Es el know how | |
| 3. La gestión del conocimiento es: | a. Una disciplina administrativa b. Una teoría administrativa c. Una metodología de trabajo d. Un plan de desarrollo de las personas. | |
| 4. El conocimiento tácito: | a. Está documentado b. Es Intuitivo c. Está en los sistemas d. Está en el cliente | |
| 5. El ciclo o proceso de conocimiento tiene las siguientes fases consecutivas: | a. Creación, identificación, difusión, aplicación b. Identificación, almacenamiento, recuperación, aplicación c. Difusión, aplicación, mantenimiento, asimilación d. Creación, difusión, aplicación, mantenimiento | |

Anota aquí tus reflexiones:

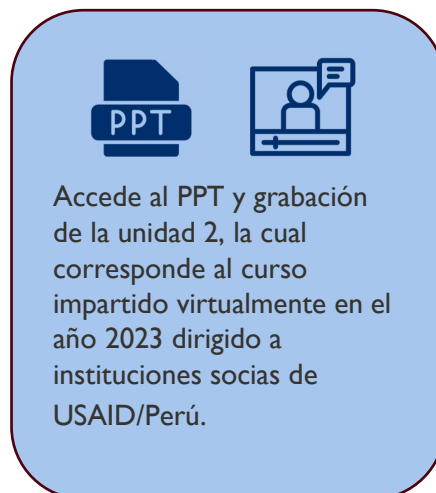
A large, empty rounded rectangular box with a thin blue border, intended for the student to write their reflections. The box is horizontally oriented and occupies a significant portion of the page's width.

4. UNIDAD 2: POLÍTICAS, LINEAMIENTOS, NORMAS TÉCNICAS O PROCEDIMIENTOS PARA LLEVAR ADELANTE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para el desarrollo de la unidad 2, apóyate en la grabación de la sesión la cual sigue la siguiente agenda:

Exhibit 6. Agenda para el desarrollo de la unidad 2

| TIEMPO | ACTIVIDAD |
|--------|--|
| 5' | Bienvenida, presentación de la unidad. |
| 5' | Dinámica: Reforzando lo aprendido |
| 50' | Normativa de gestión del conocimiento |
| 40' | Desarrollo actividad grupal |
| 10' | Descanso |
| 20' | Desarrollo actividad grupal. |



4.1. DESARROLLO DE CONTENIDOS

4.1.1. NORMATIVA DEL GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Un documento normativo es un instrumento o documento que independientemente de su denominación, genera obligaciones o acciones para los directivos y empleados de una organización.

En ese sentido, la normativa de conocimiento está referida a un conjunto de normas, lineamientos, políticas y/o roles y responsabilidades que rigen la forma de gestionar el conocimiento en la organización, y como tal, existen diversas formas de definirlos, lo cual se traduce en diferentes tipos de normativa. Cada organización define la normativa que mejor se ajusta a su estrategia y necesidades.

A continuación, desarrollamos los tipos de normativa que son usualmente los más frecuentes de implementar.

POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En primer lugar, conviene distinguir lo que son documentos normativos nacionales, de los que corresponden a una organización, dado que las políticas de gestión del conocimiento se circunscriben a este segundo ámbito.

Como señala CEPLAN, las políticas nacionales, constituyen decisiones de política a través de las cuales se prioriza un conjunto de objetivos y acciones para resolver un determinado problema público de alcance nacional y sectorial o multisectorial en un periodo de tiempo.

El enfoque está en resolver un problema público, que sea relevante en función al alcance que tenga.

A diferencia de lo señalado, las políticas de gestión del conocimiento regulan la interrelación y las obligaciones de los actores involucrados en la organización, sirve de guía para definir procedimientos de generación, protección y difusión del conocimiento, para su sostenibilidad.

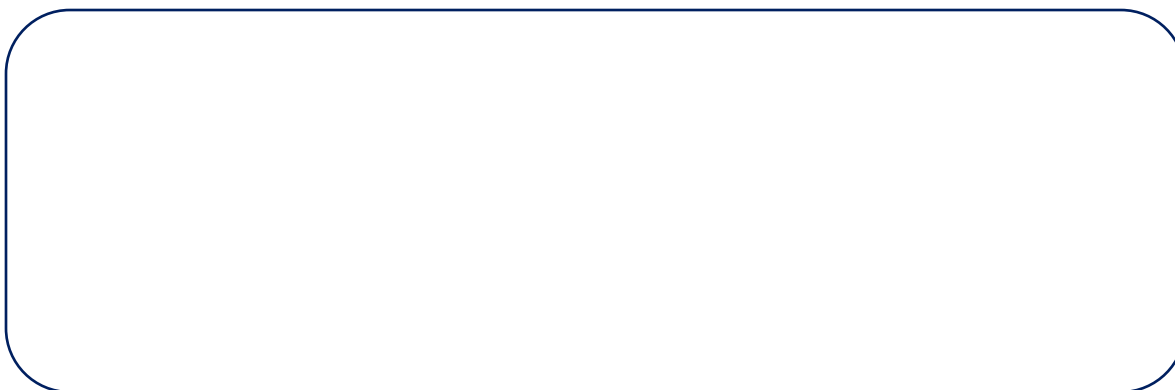
La estructura más estándar que se utiliza para este propósito es la siguiente:

- **Objetivo:** Son los cambios que se buscan alcanzar para prevenir, reducir o solucionar el problema público (CEPLAN, 2018). Según CEPLAN, para una correcta redacción de un objetivo se debe tener en cuenta 3 componentes:
 - **Objetivo = Verbo (en infinitivo) + condición de cambio + sujeto**
 - Ejemplo: reducir el consumo de alimentos altamente calóricos en niños entre 6-18 años
- **Base legal de la institución y de la gestión del conocimiento:** Las normas de creación de la organización o las que rigen el accionar de la misma; además, se pueden referir normas propias de gestión del conocimiento, como las ISO específicas que existen en la temática.
- **Alcance:** Corresponde al ámbito de aplicación, o los límites que tienen que ver con la responsabilidad que se asume en cuanto a la gestión del conocimiento.
- **Glosario de términos:** Es un catálogo de palabras, que aparecen con su definición o explicación.
- **Lineamientos:** Son los pasos o reglas que se establecen con el fin de organizar, regular o lograr el desarrollo de algo o alguien.
- **Roles y responsabilidades:** Es la definición de las responsabilidades que cada puesto de trabajo tendrá en relación con la gestión del conocimiento; las funciones para que no existan confusiones o ambigüedades en el quehacer de cada uno. Adicionalmente, se pueden distinguir 4 niveles de roles y responsabilidades: estratégico, táctico, operativo, y los demás participantes.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE I

Con base en lo anterior, define el “alcance” de lo que estimas podría tener una normativa propia de gestión del conocimiento.

Anota aquí tus ideas.

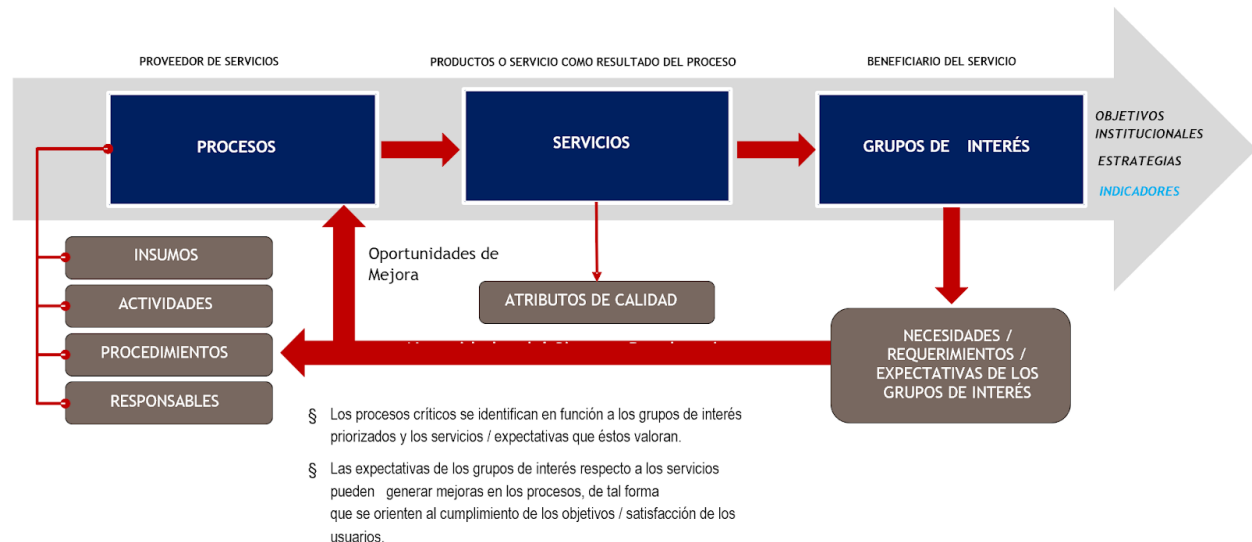


PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Un proceso es un conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida. En los procesos pueden intervenir tanto partes internas como externas, teniendo en cuenta en todo momento a los clientes (ISO 9001:2015).

A diferencia de esto, un procedimiento es un modo específico de llevar a cabo una actividad o proceso (ISO 9001:2015). Es decir, el procedimiento siempre es de menor nivel que el de un proceso.

Exhibit 7. Relación entre procesos y productos o servicios



Adaptado por: Francisco Rodríguez Orbegoso

Como se puede apreciar en el Exhibit 7, a través de la ejecución de los procesos se generan resultados en la forma de productos o servicios.

Los productos son de naturaleza tangible y los servicios de naturaleza intangible; pero ambos, son entregados a un beneficiario externo (grupos de interés externo), quienes tienen determinadas necesidades, requerimientos y/o expectativas respecto de estos.

Los procesos se pueden dividir en niveles, que en resumen son:

- Macroprocesos o procesos de nivel cero: Es la agregación más alta a nivel de procesos en una organización.
- Procesos o procesos de nivel uno: Son el segundo nivel de agregación entre todos los procesos.
- Subprocesos o procesos de nivel dos: Son el tercer nivel de agregación de procesos.
- Procesos de nivel "n": son el último nivel de los procesos. Este último nivel, corresponde a los llamados "procedimientos".
- Únicamente en organizaciones muy complejas se puede identificar un cuarto nivel o más. Por lo general, es más común llegar hasta el nivel de subprocesos que, en ese caso, al ser el último nivel, le corresponde denominarse "procedimientos".

Los procesos o procedimientos se modelan a través de fichas de caracterización y flujogramas, los que constituyen documentariamente las reglas o pasos que se deben seguir para ejecutar un trabajo.

Para el caso específico de la gestión del conocimiento, se modelan los procesos asociados al ciclo o proceso de conocimiento, a fin de determinar la ruta de cada fase de ese ciclo, adaptado a la organización.

En el apartado a continuación, se detalla lo que es el ciclo o proceso de conocimiento.

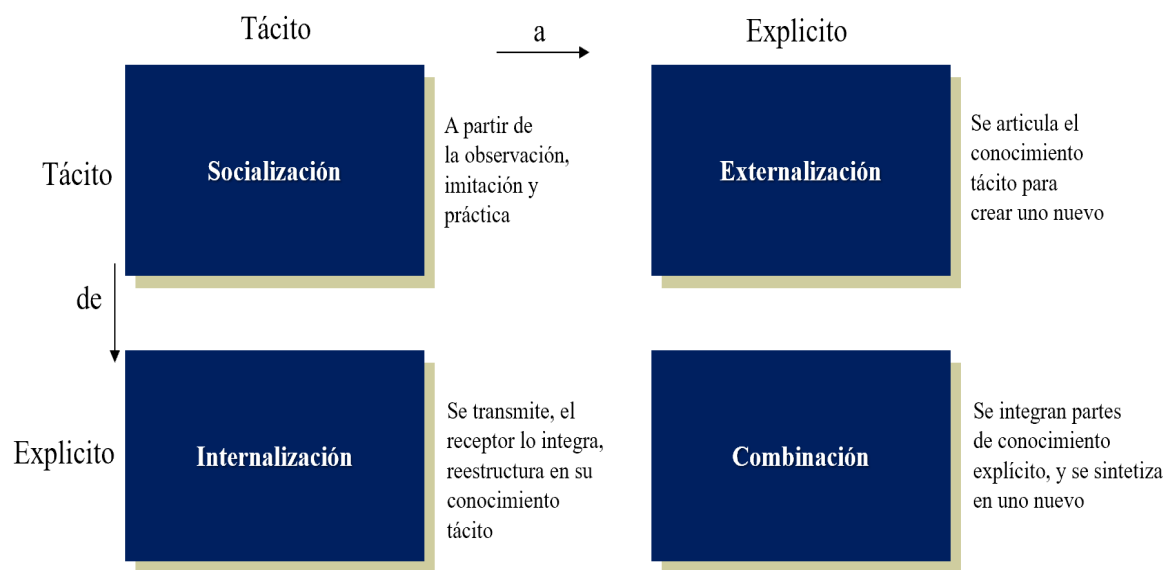
MODELO DE CONOCIMIENTO

Es aquel que identifica y describe el conocimiento de un dominio particular, dando una vista holística e integrada del contenido del conocimiento

El modelo de conocimiento está compuesto por fases, variables o componentes, que están representadas por relaciones de causalidad, influencia o simplemente conexión entre ellos.

Existen varios tipos de modelos de conocimiento que se han desarrollado a lo largo del tiempo de vigencia de la gestión del conocimiento como disciplina administrativa. Un ejemplo de uno de los modelos clásicos es el que se observa en el Exhibit 8.

Exhibit 8. Modelo espiral de conocimiento



Adaptado por: Francisco Rodríguez Orbegoso de Nonaka y Takeuchi

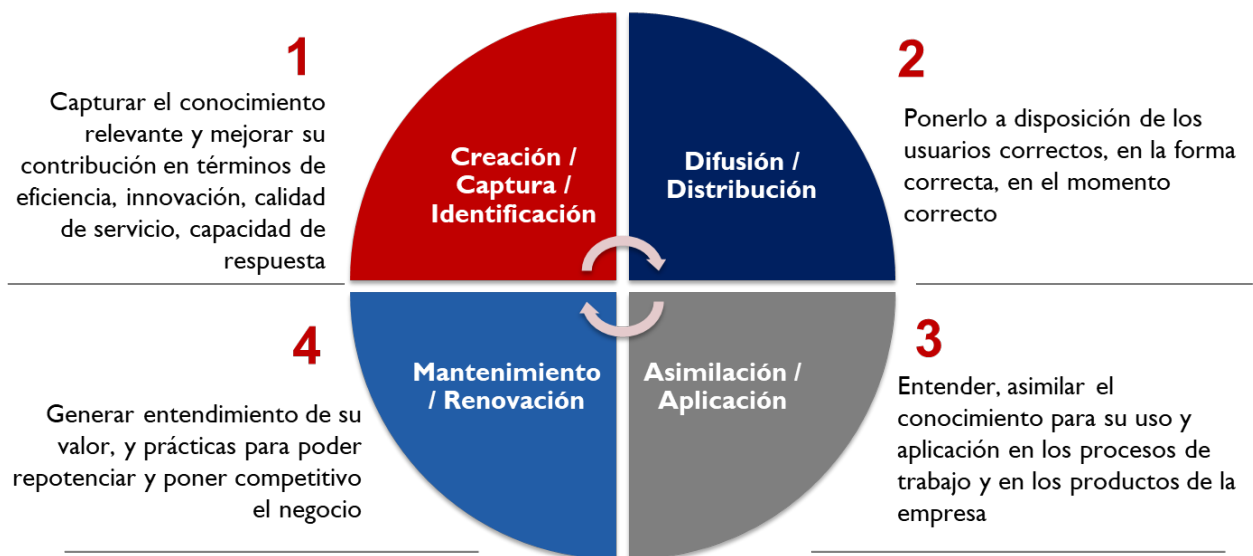
Este modelo explica que el conocimiento se crea y difunde a través de la conversión de dos tipos de conocimiento como base: el conocimiento tácito y el explícito. Por ejemplo:

- La conversión de conocimiento tácito a tácito se da a través de un proceso de socialización.

- La conversión de conocimiento tácito en explícito se da a través de un proceso de externalización, es decir, a través de documentar el conocimiento que originalmente estuvo en forma tácita, para que pueda ser legible para los demás
- La conversión de conocimiento explícito a tácito se da a través de un proceso de internalización, es decir, a través de mecanismos en los cuales el receptor del conocimiento los asimile y lo interiorice y convierta en nuevo conocimiento propio.
- La conversión de conocimiento explícito a explícito se da a través de un proceso de combinación, es decir, de tomar algo que está documentado, actualizarlo, modificarlo, de tal forma que se crea un nuevo conocimiento documentado o sistematizado.

Si regresamos a nuestro modelo de conocimiento base, al que se le ha denominado “ciclo o proceso de conocimiento”, está compuesto por fases o componentes, que son las que se puede apreciar en el Exhibit 9.

Exhibit 9. Ciclo o proceso de conocimiento



Cada fase es consecutiva, de tal forma que crea una especie de círculo virtuoso, que se va retroalimentando constantemente.

Desde el punto de vista práctico, la idea es gestionar cada fase del ciclo, para que se pueda tener un enfoque integrado para la gestión del conocimiento.

OBJETIVOS E INDICADORES DE CONOCIMIENTO

Es conveniente diferenciar entre objetivos de negocio tradicionales y objetivos de conocimiento.

Se parte del hecho que la manera de redactar el objetivo siempre debe respetar la regla siguiente:

Objetivo = verbo (en infinitivo) + condición de cambio + sujeto

Pero, adicionalmente se deben considerar 3 criterios o condiciones que deben cumplirse para que el objetivo de conocimiento esté bien redactado, que son:

1. La redacción del objetivo de conocimiento no debe incluir la solución asociada al mismo.
2. El objetivo de conocimiento es distinto del objetivo de negocio.
3. Debe evitarse poner un objetivo de negocio como si fuera de conocimiento. Los ejemplos más claros de objetivos de negocio son: incrementar las ventas, reducir los costos, obtener mayor participación de mercado, etc.

Finalmente, un indicador definido de manera correcta debe desarrollar 3 componentes básicos, tal como se muestra en la Exhibit 10.

Exhibit 10. Estructura de un indicador

| NOMBRE DEL INDICADOR | PARÁMETRO | SUJETO | CARACTERÍSTICA |
|--|------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Tasa de empleo formal | Tasa | Población empleada | Formal |
| Porcentaje de estudiantes de 2° de secundaria con nivel satisfactorio en matemática. | Porcentaje | Estudiantes de 2° de secundaria | Nivel satisfactorio en matemática |

Son 3 los componentes:




- **Parámetro de medición:** Es la magnitud que se utiliza para la medición del indicador. La magnitud a considerar puede ser: porcentaje, tasa, tasa de variación, promedio, índice, número.
- **Sujeto:** Es la unidad de análisis sobre la cual se realiza la medición.
- **Características:** Describe la situación o aspecto que se busca cambiar.

Los indicadores deben estar correctamente alineados a los objetivos de conocimiento, para lo cual debe evaluarse ciertos criterios, como son:

| |
|---|
| Que sea específico: Debe estar temáticamente vinculado al objetivo. |
| Que sea relevante: Debe ser representativo, o abarcar la dimensión más importante del objetivo. |
| Que sea medible: Debe ser posible de calcular o medir de manera sencilla. |
| Que sea realizable: Debe ser medible con los recursos y la experiencia técnica actual. |
| Que considere un horizonte temporal: Debe ser coherente con el periodo en que se deben establecer los logros esperados. |

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 2 – PARTE I

La siguiente actividad tiene el propósito de iniciar el desarrollo del bosquejo de los principales componentes de documento normativo de gestión del conocimiento, que puedes desarrollar de manera individual o compartirlo con tu equipo de trabajo.

| | |
|--|---|
|  Objetivo | <ul style="list-style-type: none"> – A través de la reflexión y la aplicación de los conceptos aprendidos en el curso, podrás identificar los elementos fundamentales que deben estar presentes en tu documento normativo. Al finalizar esta actividad, estarás un paso más cerca de crear un marco de referencia claro y coherente que guíe la gestión del conocimiento en tu organización. |
|  Duración | <ul style="list-style-type: none"> – Entre 1 a 2 horas dependiendo de la cantidad de personas con la que compartas. |
|  Orientaciones | <p>Parte I</p> <ul style="list-style-type: none"> – Analiza un documento de trabajo accediendo a él en la carpeta de lecturas (LO_S2_PAPER.pdf) o a través del siguiente enlace: https://www.ani.gov.co/sites/default/files/sig//sepg-pt-004_politica_de_gestion_del_conocimiento_v2.pdf – Identifica la estructura del documento de acuerdo con los componentes de la política de gestión del conocimiento presentados en la unidad. – Si la reflexión es realizada con más personas, sugerimos organizar una sesión interactiva durante la cual los participantes puedan compartir sus reflexiones sobre el tema dado, ya sea a través de un foro de discusión en línea o en un espacio presencial con el equipo, fomentando un diálogo |

abierto y constructivo que enriquezca la comprensión colectiva del tema.

- Compartan sus propuestas y reflexiones teniendo en cuenta las sugerencias y reflexiones de los demás.

Anota aquí tus ideas:

- Objetivo:
- Base Legal de la institución y de gestión del conocimiento:
- Alcance - ámbito de Aplicación:
- Glosario de Términos:
- Lineamientos del Sistema de Gestión del Conocimiento:
- Roles y Responsabilidades:

CONSTRUCCIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA NORMATIVA DEL CONOCIMIENTO

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 2 – PARTE 2



Orientaciones

- Selecciona uno de los componentes de la estructura planteados en el paper revisado en la parte 1 de esta actividad y desarróllalo adaptándolo a tu organización.
- Si la reflexión es realizada con más personas, sugerimos organizar una sesión interactiva durante la cual los participantes puedan compartir sus reflexiones sobre el tema dado, ya sea a través de un foro de discusión en línea o en un espacio presencial con el equipo, fomentando un diálogo abierto y constructivo que enriquezca la comprensión colectiva del tema.
- Compartan sus propuestas y reflexiones teniendo en cuenta las sugerencias y reflexiones de los demás.

Anota aquí tus ideas:

- Componente seleccionado:

4.2. RECURSOS DE LA UNIDAD

| | |
|--|--|
|  Lecturas recomendadas | <ul style="list-style-type: none">– CEPLAN. (2018). Guía de Políticas Nacionales (Capítulo: Etapa 2: Formulación, pág. 35 – 36).– CEPLAN. (2020). Guía para la Elaboración de Indicadores de Políticas Nacionales y Planes Estratégicos.– USAID. (2016). <i>Performance Indicator Reference Sheet (PIRS) Guidance & Template</i>.– USAID & Knowledge for Health. (2017). <i>Building Better Programs: A Step-by-Step Guide to Using Knowledge Management in Global Health</i> (pág. 14 – 15).– USAID & Global Health Knowledge Collaborative (GHKC). (2013). <i>Guide to Monitoring and Evaluating Knowledge Management in Global Health Programs</i>. |
|  Sitios web recomendados | – |

5. UNIDAD 3: POLÍTICAS, LINEAMIENTOS, NORMAS TÉCNICAS O PROCEDIMIENTOS PARA LLEVAR ADELANTE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para el desarrollo de la unidad 3, apóyate en la grabación de la sesión la cual sigue la siguiente agenda:

Exhibit 11. Agenda para el desarrollo de la unidad 3

| TIEMPO | ACTIVIDAD |
|--------|--|
| 5' | Bienvenida, presentación de la unidad. |
| 10' | Dinámica: Reforzando lo aprendido |
| 30' | Normativa de gestión del conocimiento (Ventajas y desventajas) |
| 45' | Desarrollo actividad grupal |
| 10' | Descanso |
| 45' | Desarrollo actividad grupal (continuación) |
| 35' | Cierre de la unidad. |



Accede al PPT y grabación de la unidad 3, la cual corresponde al curso impartido virtualmente en el año 2023 dirigido a instituciones socias de USAID/Perú.

Reforzando lo aprendido

Antes de iniciar el desarrollo de la unidad, recordemos algunos conceptos abordados en la Unidad 2. Responde a las siguientes preguntas:

- ¿En qué se diferencia una política nacional general de una política de gestión del conocimiento?
- ¿Qué características debe tener el componente “Alcance” de una política de gestión del conocimiento?
- ¿Qué comprende un procedimiento de gestión del conocimiento?

Anota aquí tus respuestas y consulta la retroalimentación en la grabación de la unidad 3.



5.1. DESARROLLO DE CONTENIDOS

5.1.1. NORMATIVA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La Normativa de Conocimiento está referida a un conjunto de normas, lineamientos, políticas y/o roles y responsabilidades que rigen la forma de gestionar el conocimiento en la organización, y como tal, existen diversas formas de definir las, lo cual se traduce en diferentes tipos de normativa. Cada organización define la normativa que mejor se ajusta a su estrategia y necesidades.

Para tal propósito, la sesión estará enfocada en la identificación de las ventajas y desventajas de cada tipo de producto de normativa de conocimiento.

Ventajas de las políticas y procedimientos

Existen diversas ventajas de implementar las políticas y procedimientos asociados a la gestión del conocimiento. Entre las principales se pueden mencionar las siguientes:

1. Se constituyen en un protocolo de actuación de acuerdo con una situación determinada. El personal tendrá una guía para desarrollar sus actividades relacionadas a la gestión del conocimiento.
2. Promueven la eficiencia, eficacia y consistencia. Especialmente es importante mantener consistencia incluso a mediano y largo plazo, más allá de que se produzcan cambios de directivos o de personal clave.
3. Sostienen la filosofía y la estrategia de la organización. Las políticas y/o procedimientos tienen que estar alineados a la estrategia y deben soportar su buena marcha.

4. Describen las opciones y los comportamientos aceptables e inaceptables y establecen un contexto y límites. En toda organización existen comportamientos considerados aceptables o no, manteniendo respeto por todos los integrantes.
5. Evita que los directivos y empleados interfieran entre sí o sobrepasen su límite. Es importante que siempre existan límites a la actuación de cada uno de los niveles, de tal forma que se fijen sus responsabilidades desde el inicio.
6. Proporcionan una hoja de ruta para las actividades diarias. El personal puede tener clara su actuación en todo momento y ayuda a que el personal desarrolle su trabajo de manera independiente. Cada uno, desde su puesto de trabajo sabe cómo proceder.
7. Brindan orientación para la toma de decisiones y simplifican los procesos internos. Aplica sobre todo para los procedimientos, con claridad para todo aquel que tenga la responsabilidad de ejecutarlos.

Desventajas de las políticas y procedimientos

Algunas desventajas de implementar las políticas y procedimientos asociados a la gestión del conocimiento son las siguientes:

1. Imposibilidad de cumplir alguna política o procedimiento por razones que no están en control de las personas. En ocasiones, ocurren motivos de fuerza mayor que generan este tipo de situaciones.
2. Riesgo de introducir más burocracia. La documentación puede llevar al extremo que las personas se cuiden y actúen protegiéndose en los que está escrito.
3. Percepción de ser demasiado intrusiva, puede ser contraproducente. Las personas actúan basadas en sus percepciones, si consideran que alguna política o procedimiento los expone, puede comportarse de modos distintos a los esperados.
4. Insatisfacción por parte de los empleados cuando no se cumplen lineamientos. Si el personal identifica que la alta dirección no cumple lo establecido, puede provocar un clima laboral negativo.
5. Requiere de formación y capacitación del personal a fin de que todos los responsables tengan el conocimiento suficiente para su aplicación. Si existen fallas de formación o pocos recursos para este propósito, no habrá una base común que permita que todos desarrollen sus actividades de manera efectiva.
6. Es un proceso complejo, requiere mucha paciencia, disciplina y persistencia. La implementación de la gestión del conocimiento no es un esfuerzo de corto plazo, todas las organizaciones que han tenido éxito en su aplicación, han desplegado esfuerzos de mediano y largo plazo.

Ventajas de los modelos de conocimiento

Los modelos de conocimiento presentan ventajas importantes, tales como:

1. Permite un entendimiento rápido y fácil de las características y componentes de conocimiento que se emplearán en la organización.




2. Permite tener una visión integral de la organización en el tema modelado, es decir, permite una representación sintetizada de todo lo que representa la gestión del conocimiento para la organización.
3. Permite organizar las ideas y su relevancia, todo a través de un mapa conceptual que representa cada componente que es importante para la organización.
4. Permite una presentación sintetizada y agiliza el trabajo en equipo. Cualquier equipo de trabajo puede comprender de manera rápida, qué es lo que necesita desarrollar para desplegar acciones de gestión del conocimiento.

Desventajas de los modelos de conocimiento

Los modelos de conocimiento también pueden presentar ciertas desventajas, tal como se describe a continuación:

1. Puede presentar falta de detalles. Dado que es una síntesis o representación, la información presenta pocos pormenores, sobre todo para las personas que requieren este detalle para una mayor comprensión.
2. Define las pautas a seguir, pero no la manera en que se ejecutarán. Los modelos están representados en componentes o variables, por lo que no presentan detalles de ejecución, como si lo tienen por ejemplo los procedimientos.
3. Generalmente no incluye factores externos. El modelo representa variables o componentes de carácter interno, excepto que se hayan considerado variables externas de manera expresa.
4. Un modelo está basado en ideas (mapas conceptuales), por tanto, no es posible encontrar información o datos cuantitativos en su conformación.


ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE I

| | |
|--|---|
|  Objetivo | <ul style="list-style-type: none"> - Iniciar el diseño de la estructura base de uno o varios documentos normativos asociados a la gestión del conocimiento aplicados a tu organización, tomando como referencia los conocimientos compartidos. |
|  Duración | <ul style="list-style-type: none"> - 45 minutos |
|  Orientaciones | <ul style="list-style-type: none"> - Analiza los materiales de la clase. - Identifica el o los productos de la normativa de conocimiento que desarrollarás. - Define la estructura del o de los productos (aplicado a tu organización). - De preferencia, convoca a los integrantes de tu equipo y organízalos en grupos pequeños y ámalos a discutir, y realicen la actividad propuesta. |

- Invita a los participantes a compartir sus perspectivas de manera respetuosa y constructiva, fomentando un diálogo abierto donde se valore la diversidad de opiniones.
- Asigna el rol de moderador/relator a algún integrante.

Anota aquí tus ideas.

5.2. RECURSOS DE LA UNIDAD

| | |
|--|---|
|  Lecturas recomendadas | <ul style="list-style-type: none">– Linares, N., Piñero, Y., Rodríguez, E. & Pérez, L. (2014). Diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento para mejorar el desarrollo de equipos de proyectos informáticos. <i>Revista Española de Documentación Científica</i>, 37 (2).– CEPLAN. (2018). Guía de Políticas Nacionales (Capítulo: Etapa 2: Formulación, pág. 35 – 36).– CEPLAN. (2020). Guía para la Elaboración de Indicadores de Políticas Nacionales y Planes Estratégicos.– USAID. (2016). <i>Performance Indicator Reference Sheet (PIRS) Guidance & Template</i>.– USAID & Knowledge for Health. (2017). <i>Building Better Programs: A Step-by-Step Guide to Using Knowledge Management in Global Health</i> (pág. 14 – 15).– USAID & Global Health Knowledge Collaborative (GHKC). (2013). <i>Guide to Monitoring and Evaluating Knowledge Management in Global Health Programs</i>. |
|--|---|

5.3. EVALUACIÓN

La actividad consiste en elaborar una normativa de gestión del conocimiento, siguiendo las dimensiones establecidas en la rúbrica, y apoyándose en todos los contenidos abordados en el curso. Para ello, puede reunirse como institución o hacerlo de manera individual y realizar las siguientes acciones:

- Identificación de la estructura del producto de la Normativa de Gestión del Conocimiento.
- Rigurosidad en el desarrollo metodológico para la elaboración de la Normativa de Gestión del Conocimiento.
- Contenido de la Normativa de Gestión del Conocimiento
- Articulación de la Normativa de Gestión del Conocimiento con los instrumentos de gestión de instancias pertinentes de nivel superior
- Desarrollo participativo de la Normativa de Gestión del Conocimiento.

Se sugiere organizar el producto utilizando un cuadro con dos secciones: una para las dimensiones de la normativa y una para el desarrollo del contenido.

| DIMENSIÓN | DESARROLLO |
|-----------|---|
| | <p>Identificación de la estructura del producto de la Normativa de Gestión del Conocimiento.</p> |
| | <p>Rigurosidad en el desarrollo metodológico para la elaboración de la Normativa de Gestión del Conocimiento.</p> |
| | <p>Contenido de la Normativa de Gestión del Conocimiento</p> |
| | <p>Articulación de la Normativa de Gestión del Conocimiento con los instrumentos de gestión de instancias pertinentes de nivel superior</p> |
| | <p>Desarrollo participativo de la Normativa de Gestión del Conocimiento.</p> |

Rúbrica analítica para la evaluación de las Unidades de capacitación (Unidades 2 y 3)

| INDICADOR | NIVEL DE DESARROLLO | | |
|---|--|--|---|
| | EN INICIO | EN PROCESO | LOGRADO |
| Desarrollo de bosquejo de componentes de la Normativa de Gestión del Conocimiento (Unidad 2 de la capacitación). | El contenido desarrollado evidencia un nivel de profundización y adaptación altamente consistente de uno de los componentes de la Normativa de Gestión del Conocimiento a su realidad organizacional, evidencia una sólida argumentación, y presenta información suficiente y de calidad, para sustentar dicho componente. | El contenido desarrollado evidencia un nivel de profundización y adaptación medianamente consistente de uno de los componentes de la Normativa de Gestión del Conocimiento a su realidad organizacional, presenta argumentos generales, poco sólidos, con información insuficiente, por lo que el sustento del componente aún está en proceso. | El contenido desarrollado evidencia un nivel de profundización y adaptación escasamente consistente de uno de los componentes de la Normativa de Gestión del Conocimiento a su realidad organizacional, su nivel de argumentación es débil, y la información no está bien organizada, es confusa, por lo que no permite sustentar dicho componente. |
| Identificación de la estructura del producto de la Normativa de Gestión del Conocimiento (Unidad 3 de la capacitación). | La estructura del producto de la Normativa de Gestión del Conocimiento es presentada de manera ordenada y lógica, siguiendo el formato y los acápites que corresponde a este tipo de instrumento considerando la estructura facilitada durante la capacitación. | La estructura del producto de la Normativa de Gestión del Conocimiento es presentada de manera ordenada y lógica, sin embargo, no incluye todos los acápites relevantes. | La estructura del producto de la Normativa de Gestión del Conocimiento mantiene cierto orden, pero no presenta los acápites relevantes y/o se aprecian fallas en la secuencia lógica que impide una fácil comprensión de estos. |

Rúbrica para la evaluación de la Normativa de Gestión del Conocimiento

| INDICADOR | NIVEL DE DESARROLLO | | |
|--|---|---|---|
| | EN INICIO | EN PROCESO | LOGRADO |
| Identificación de la estructura del producto de la Normativa de Gestión del Conocimiento. | La estructura del producto de la Normativa de Gestión del Conocimiento es presentada de manera ordenada y lógica, siguiendo el formato y los acápites que corresponde a este tipo de instrumento considerando la estructura facilitada durante la capacitación. Asimismo, muestra una clara coherencia (correspondencia) entre los títulos y subtítulos, así como entre estos y sus contenidos proyectados. | La estructura del producto de la Normativa de Gestión del Conocimiento es presentada de manera ordenada y lógica, sin embargo, no incluye todos los acápites relevantes; así como también, la coherencia (correspondencia) entre los títulos y subtítulos y sus contenidos proyectados, presentan oportunidades de ser mejorados. | La estructura del producto de la Normativa de Gestión del Conocimiento mantiene cierto orden, pero no presenta los acápites relevantes y/o se aprecian fallas en la secuencia lógica que impide una fácil comprensión de estos. Además, la coherencia (correspondencia) entre los títulos y subtítulos y sus contenidos proyectados es muy débil. |
| Rigurosidad en el desarrollo metodológico para la elaboración de la Normativa de Gestión del Conocimiento. | La Normativa de Gestión del Conocimiento denota que los pasos indicados en la metodología han sido aplicados con rigurosidad, explica en detalle el porqué de los enfoques empleados, se demuestra claridad y lógica de las definiciones, es preciso en su desarrollo. | Gestión del Conocimiento denota que los pasos indicados en la metodología han sido aplicados con cierta rigurosidad, la explicación detallada del porqué de los enfoques empleados es limitada, la claridad y lógica de las definiciones presenta oportunidades de mejora, y además demuestra una mediana precisión en su desarrollo. | La Normativa de Gestión del Conocimiento denota que los pasos indicados en la metodología han sido aplicados con muy poca rigurosidad, no se aprecia una explicación detallada del porqué de los enfoques empleados, ni existe claridad y lógica de las definiciones, por lo que la precisión en su desarrollo es aún escasa. |
| Contenido de la Normativa de Gestión del Conocimiento | El contenido presentado en cada uno de los acápites de la Normativa de Gestión del | El contenido presentado en cada uno de los acápites de la Normativa de Gestión del | El contenido presentado en cada uno de los acápites de la Normativa de Gestión del |

| INDICADOR | NIVEL DE DESARROLLO | | |
|---|--|---|--|
| | EN INICIO | EN PROCESO | LOGRADO |
| | <p>Conocimiento evidencia uso de diversas fuentes confiables de información, consistencia en sus fundamentos y refleja una alta capacidad analítica. Asimismo, en su contenido promueve el uso y gestión de espacios internos de intercambio de conocimiento, el análisis y reflexión de las experiencias, el trabajo continuo en la generación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, y la retención del conocimiento crítico.</p> | <p>Conocimiento evidencia uso de ciertas fuentes confiables de información, mediano nivel de fundamentación y una capacidad analítica promedio. Asimismo, en su contenido existe una promoción limitada para el uso y gestión de espacios internos de intercambio de conocimiento, el análisis y reflexión de las experiencias, el trabajo continuo en la generación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, y la retención del conocimiento crítico.</p> | <p>Conocimiento evidencia casi nulas fuentes confiables de información, un bajo nivel de fundamentación y una muy baja capacidad analítica. Asimismo, en su contenido existe una escasa o nula promoción para el uso y gestión de espacios internos de intercambio de conocimiento, el análisis y reflexión de las experiencias, el trabajo continuo en la generación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, y la retención del conocimiento crítico.</p> |
| <p>Articulación de la Normativa de Gestión del Conocimiento con los instrumentos de gestión de instancias pertinentes de nivel superior</p> | <p>La Normativa de Gestión del Conocimiento está consistentemente articulada con el PEI, POI e instrumentos de gestión de nivel superior, y orienta de manera clara el desarrollo futuro de los procesos de gestión del conocimiento y el aprendizaje en la organización.</p> | <p>La Normativa de Gestión del Conocimiento presenta una mediana articulación con el PEI, POI e instrumentos de gestión de nivel superior, y orienta de manera parcial el desarrollo futuro de los procesos de gestión del conocimiento y el aprendizaje en la organización.</p> | <p>La Normativa de Gestión del Conocimiento no presenta articulación con el PEI, POI e instrumentos de gestión de nivel superior, y tampoco existe coherencia con el desarrollo futuro de los procesos de gestión del conocimiento y el aprendizaje en la organización.</p> |
| <p>Desarrollo participativo de la Normativa de Gestión del Conocimiento</p> | <p>La Normativa de Gestión del Conocimiento ha sido desarrollada a través de un proceso participativo amplio con cada uno de los niveles organizacionales</p> | <p>La Normativa de Gestión del Conocimiento ha sido desarrollada con la participación de la alta dirección, con quienes se ha revisado y han manifestado su</p> | <p>La Normativa de Gestión del Conocimiento ha sido desarrollada con participación limitada a los integrantes del equipo que ha recibido la capacitación, no</p> |

| INDICADOR | NIVEL DE DESARROLLO | | |
|-----------|---|--|---|
| | EN INICIO | EN PROCESO | LOGRADO |
| | clave, los que están de acuerdo con su contenido. | acuerdo con su contenido, faltando la participación activa de los niveles organizacionales clave | habiendo sido posible la participación y/o revisión de otras instancias o personas. |

5.4. RESPUESTAS A CUESTIONARIO DE ENTRADA DE LA UNIDAD I

Respuestas al cuestionario de entrada de la Unidad I.

| PREGUNTA | RESPUESTA CORRECTA (EN NEGRITAS) |
|--|--|
| 1. Los datos organizados son: | a. Base de conocimiento b. Información c. Conocimiento d. Reportes |
| 2. El conocimiento explícito: | a. Está en la mente b. Está en los clientes c. Está documentado d. Es el know how |
| 3. La gestión del conocimiento es: | a. Una disciplina administrativa b. Una teoría administrativa c. Una metodología de trabajo d. Un plan de desarrollo de las personas. |
| 4. El conocimiento tácito: | a. Está documentado b. Es Intuitivo c. Está en los sistemas d. Está en el cliente |
| 5. El ciclo o proceso de conocimiento tiene las siguientes fases consecutivas: | a. Creación, identificación, difusión, aplicación b. Identificación, almacenamiento, recuperación, aplicación c. Difusión, aplicación, mantenimiento, asimilación d. Creación, difusión, aplicación, mantenimiento |