



**Escuela de Graduados
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**

**Trabajo Final para Optar por el Título de
Master en Gerencia de Recursos Humanos**

Título

**PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO BASADO EN EL MODELO NONAKA Y
TAKEUCHI EN EL CONSEJO NACIONAL PARA LA NIÑEZ Y
ADOLESCENCIA (CONANI)
MAYO-AGOSTO 2014.**

Sustentante

Sergio Marcel Reyes Ramírez, Matrícula 2006-1811

Asesor (a):

Ms. Ma. Dolores Sevilla

Santo Domingo, D.N.
Agosto, 2014

RESUMEN

En el desarrollo y ejecución de las funciones que realizan las Empresas e Instituciones, todas a su vez necesitan del uso del conocimiento para entregar al final bienes o servicios tangibles e intangibles a la sociedad. El adecuado uso del conocimiento genera competitividad y posicionamiento de los trabajadores que pertenecen al equipo laboral donde este sea aplicado y gestionado. La presente investigación es documentada más adelante y basada en el estudio realizado en la necesidad de proponer la Gestión del Conocimiento en el Consejo Nacional para la Niñez y la adolescencia (CONANI), basada en el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), el cual integra el conocimiento de los demás hacia otros siendo documentado como conocimiento tácito acompañado de la comunicación efectiva. El propósito del estudio es identificar qué proceso utilizan en para transmitir los logros alcanzado de la institución en determinados periodos mediante el Plan Operativo Anual (POA). Midiendo a su vez el grado de conocimiento en la diferentes etapas que presenta el modelo sugerido. Cabe señalar que es tomando en cuenta los puntos débiles en la elaboración del POA como referencia donde se hace hincapié la no comunicación.

ÍNDICE

RESUMEN	ii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	3
1.1 Conocimiento	3
1.2 Tipos de Conocimiento.....	4
1.3 Gestión del Conocimiento	6
1.4 Beneficios de la Gestión del conocimiento	8
1.5 Barreras de la Gestión del conocimiento.....	9
1.6 Aprendizaje Organizacional.....	13
1.7 Modelos de la Gestión del Conocimiento.....	17
1.7.1 Modelo de Nonaka y Takeuchi.....	17
1.7.2 Modelo Skandia de Capital Intelectual.....	20
1.7.3 Modelo de Gestión del conocimiento de Demerest.....	22
1.7.4 Modelo de Gestión del conocimiento de Frid.....	23
1.7.5 Modelo de Gestión del conocimiento de Arthur Andersen	24
1.8 Criterios para selección de modelo de Gestión de modelos del conocimiento	26
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO BASADA EN EL MODELO DE NONAKA Y TAKEUCHI	28
2.1 Reseña histórica del Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI)	29
2.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos	31
2.3 Aspectos metodológicos	32
2.4 Análisis de Entrevistas	35
2.5 Análisis de Encuestas.....	39
2.6 Presentación de análisis de resultado	54

CAPÍTULO III PROPUESTA SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO BASADO EN EL MODELO DE NONAKA Y TAKEUCHI EN CONSEJO NACIONAL PARA LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA.....	56
3.1 Elaboración de Propuesta.....	56
3.1.1 Diseño de modelo de gestión de conocimiento basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi para el Consejo Nacional para la niñez y la Adolescencia (CONANI).....	58
3.1.2 Presentación de etapas y herramientas a utilizar en la Gestión del Conocimiento basada en el modelo de Nonaka y Takeuchi.....	59
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍAS	66
ANEXOS.-	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.1: Modelo de Aprendizaje Organizacional.....	16
Figura No.2: Modelo de gestión del Conocimiento basado en el Modelo de Nonaka y Takeuchi	20
Figura No.3: Modelo Skandia Capital Intelectual	22
Figura No.4: Modelo de Gestión del Conocimiento de Demerest.....	23
Figura No.5: Modelo de Gestión de Conocimiento de Arthur Andersen	25

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1: Población de Muestra.....	40
Tabla No.2: Nivel Educativo de la Muestra	41
Tabla No.3: Antigüedad en la Institución	42
Tabla No.4: Tiempo en Departamento	43
Tabla No.5: Tipo de Funciones que realiza en su lugar de trabajo	44
Tabla No.6: Cuantas personas actualmente supervisa en su departamento.....	45
Tabla No.7: Conoce usted la gestión del conocimiento	46
Tabla No.8: Transfiere usted conocimiento adquiridos a sus subalternos	47
Tabla No.9: Qué tipo de fuentes documentales usted consulta al momento de transferir conocimiento.....	48
Tabla No.10: Entiende que el departamento de Planificación y Desarrollo toma en cuenta las opiniones diversas antes de realizar el (POA).....	49
Tabla No.11: Existe algún tipo de socialización entre el departamento de Planificación y Desarrollo y usted a la hora de realizar el (POA).....	50
Tabla No.12: Considera usted que los gerentes de departamento toma en cuenta su conocimiento y opiniones antes desarrollar las metas.....	51
Tabla No.13: Usted recurre al Gerente de departamento en la solicitud de apoyo de conocimiento del Plan Operativo Anual (POA).....	52
Tabla No.14: Al finalizar la planificación anual del POA, se socializa las metas, objetivos y logros alcanzado por los Gerentes y Encargados.....	53

INTRODUCCIÓN

Cuando se hace referencia al conocimiento organizacional, nos referimos aquel conocimiento que es único y a su vez forma parte como de los unos recursos ilimitados en las Empresas e Instituciones. Cuando el conocimiento es explicitado y divulgado la cantidad de generación e importancia para los grupos de trabajo se transforma en solidas experiencias, habilidades y destrezas.

En trabajo de de investigación se puede observar más adelante la propuesta sugerida para la Gestión del Conocimiento basado en el Modelo de Nonaka y Takeuchi en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI), Mayo- Agosto 2014. El propósito general de la investigación es descubrir porque el Plan Operativo Anual (POA) en su elaboración, divulgación y captura de información es solamente gestionada por el Departamento de Planificación y Desarrollo. Antes de conocer el modelo seleccionado para la gestión de conocimiento, se aclarara que es CONOCIMIENTO Y COMO ES GESTIONADO, y el porqué? de su importancia y su aplicación en Empresas o Instituciones donde sea necesario aplicarlo, se debe tener en cuenta para su aplicación los Recursos Humanos es decir: (empleados o colaboradores) y gestión de información.

El presente trabajo de investigación es desarrollado en tres Capitulo para su entendimiento, justificación y recopilación de información mediante libros, revistas e internet y a su vez obteniendo información de su importancia del órgano rector de la protección de Niños, Niñas y Adolescentes de la República Dominicana que es (CONANI).

Serán utilizadas entrevistas y encuestas que más adelante sustentan la el desarrollo de la investigación, y a su vez sustenta el resultado deseado. En la aplicación de las herramientas de medición como las encuestas la participación son totalmente aceptadas por parte los Encargados de departamentos que completaron las encuestas. Los datos obtenidos por serán representado para entendimiento del lector compuesto por análisis que describen la presentaciones graficas utilizadas.

Se elige el modelo de Gestión de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi para la elaboración de la propuesta. Es el más adecuado e idóneo en donde se vincula todos lo colaboradores. El modelo persigue fomentar, comunicar, registrar y divulgar mediante una comunicación efectiva las prácticas y experiencias que cada departamento es vinculado con la elaboración del Plan Operativo Anual (POA).

CAPÍTULO I

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento es considerado como el conjunto de experiencias, saberes, valores y percepciones que entre todas crean la estructura mental perfecta en las personas para poder evaluar ideas, saberes y experiencias a través de tiempo.

En la actualidad diferentes conceptos del conocimiento se han elaborado por grandes autores de este nuevo concepto, que es gestionar el saber de las organizaciones. Los tiempos modernos exigen cada vez más que las organizaciones sean más competitiva en día a para lograr el conocimiento adecuando en cada uno de sus integrantes para así destacar en el mundo de las organizaciones o empresas líderes. Conocimiento no solo representa plasmar definiciones en papel para cada uno de los individuo lo lea, conocimiento representa valor intangible e innegociable, el cual no representa una cantidad X al menos que la propia decida cuál será su precio.

A continuación se analizaran las similitudes y diferencias entre conceptos y modelos de gestión del conocimiento, tomando en cuenta el aprendizaje organizacional finalizando con criterios de selección en la adecuada aplicación de un modelo eficaz del conocimiento.

1.1 Conocimiento

“Se define el Conocimiento como el conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas y experiencias” (FUNDIBEQ, 2010 p.1).

Según la Agencia Nacional de Infraestructura (2012, p. 4), el conocimiento se ha definido de formas diferenciadas. Es obtenido por medio de experiencias, razonamiento, intuiciones y del mismo aprendizaje que realiza las personas en su entorno laboral, a la vez la personas aumenta su conocimiento cuando interactúan con otras personas, y cuando es combinado con otros con conocimiento es creado un nuevo conocimiento.

Comparando las dos definiciones anteriores aportan de forma directa y en diferentes maneras de explican que el conocimiento realmente se complementa directamente cuando las experiencias, informaciones, razonamiento y aprendizaje se unen mediante centro de información que es el individuo. Entregando al final procesos planificado en cada una de sus gestiones a nivel laboral, sino mas a nivel personal integrado de manera exitosa un conocimiento homogéneo y adecuado a cada una de la situaciones.

1.2 Tipos de Conocimientos

Existen tres grandes grupos de conocimientos, establecido el psicológico, el verbalizado, y el titular, los cuales serán descritos a continuación:

1. “Conocimiento psicológico: está conformado por dos clases, el declarativo y el procesal.
 - El declarativo es el conocimiento de objetos y de hechos; como es conocer modelos de carro, políticas actuales entre otros.

- El conocimiento de procedimiento está relacionado con el proceso cognitivo y las acciones que se realizan, es decir es aquel donde se conoce como están hechas las cosas” (Ibídem).

2. “Conocimiento Verbalizado o verbalización del conocimiento: Dentro de este tipo de conocimiento podemos encontrar el conocimiento explícito y tácito.

- El conocimiento explícito es aquel que está respaldado por hechos y que están formulados en formatos específicos, como el proceso de pintar el carro, el procedimiento de contratación de personal dentro de una organización, manuales, dibujos, etc.
- El conocimiento tácito es aquel que es denominado como el conocimiento en la personas, está definido alrededor del contexto en el cual la persona ha obtenido ese conocimiento y es difícil de externalizar o escribir.

A la vez es más valorado puesto que es único a cada persona y es el resultado de sus ideas, experiencias, y lugares visitados entre otros. Generalmente requiere mucho contacto entre las personas para formar e incrementar la confianza requerida para compartir el conocimiento adquirido” (Ibídem, P. 5).

3. “Conocimiento del titular: Cuando se habla de titular se refiere al conocimiento que cada individuo tiene o al conocimiento colectivo. El conocimiento individual es que tiene cada persona y es obtenido por medio de experiencias diarias. El conocimiento colectivo es aquel que es compartido por una organización, comunidad y relevante a un ambiente específico (Ibídem, P.5).

Es necesario recalcar que Agencia Nacional de Infraestructura en su guía para la gestión del conocimiento que los conceptos definidos dan una breve introducción al concepto de conocimiento, ya que el mismo tiene diferentes vertientes o mejor dicho diferentes tipos de definiciones de conocimientos, ya que varían uno del otro.

Hay que mencionar, además que los existen otros tipos de conocimientos más importantes anteriormente a los ya mencionado, y que tiene más realce actualmente como el Conocimiento Tácito y Explicito, conocimientos que dependen uno del otro para poder equilibrar o mejor dicho manifestar y estructurar de manera adecuado el conocimiento que desea obtener en el momento

1.3 Gestión del Conocimiento

“El denominado gestión del conocimiento es una herramienta usualmente intranet que permite a una organización compartir conocimiento, a través de gigantescas bases de datos que lo contienen.

A su vez es frecuente en organizaciones donde el conocimiento se convierte en la llave del negocio.

El propósito fundamental del de la gestión del conocimiento: es compartir experiencias positivas y negativas para ser utilizadas cuando sea necesario, así como generar una actualización continua de conocimiento relacionados con el negocio o a la actividad principal de la organización” (Alles, 2005,p.381).

Según la Agencia Nacional de Infraestructura (2012, p.10) se puede definir la gestión del conocimiento como el manejo de la comunidad laboral u organización con énfasis especial de conocimiento que existe internamente. A la vez apoya a la creación, transferencia y la aplicación de conocimiento individual o colectivo como proceso diario de la organización con el objetivo de crear mayor valor para la misma.

“La gestión del conocimiento está basada principalmente en identificar, crear, desarrollar, compartir ,transformar, retener, renovar, difundir y aplicar el conocimiento” (Ibídem, p.11).

En relación con la gestión del conocimiento es importante mencionar que la principal fuente de conocimiento son las personas que trabaja dentro de la organización, y por medio de ellas se desarrolla el aprendizaje continuo en las tareas a realizar establecidas en los manuales y descripciones de puesto. Y para que haya una gestión del conocimiento exitosa, es necesario identificar un aprendizaje continuo en cada una de las personas que ejercen las tareas a realizar en la organización.

Es de suma importancia mencionar además, que la tecnología juega un papel principal en la aplicación óptima y primordial de la aplicación con éxito de la gestión del conocimiento, además es considerada facilitador almacenar, capturar y transformar el conocimiento.

La Gestión del Conocimiento tiene mucho que con los factores como activos intangibles, como el aprendizaje organizacional, con el capital humano, capital intelectual y relacional así como es la capacitación y el

entrenamiento tanto interno como externo dado a los empleados es otro criterio fundamental en la gestión del conocimiento.

“La Gestión del Conocimiento es por tanto la Dirección planificada y continua de procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través de mejor uso y creación de recursos de conocimiento individual y colectivo” (FUNDIBEQ, 2010, p.1)

1.4 Beneficios de la Gestión del conocimiento

“ A nivel organizacional la gestión del conocimiento provee dos grandes beneficios: Mejorar el desempeño de la organización a través de eficiencia, productividad calidad e innovación ; y poder alcanzar altos índices de productividad al tener mayor acceso al conocimiento de los empleados.

Esto hace que las organizaciones tomen mejores decisiones, mejoren los procesos y reduzcan hacer trabajos innecesarios.

Los beneficios más adecuados que surgen en la organización mediante la utilización la gestión del conocimiento son detallados a continuación:

- Aumenta la motivación en los empleados.
- Aumenta la competitividad de la organización en mercado laboral.
- Idéntica potenciales de conocimiento y falla que tenga con este.
- Genera transparencia en las prácticas y procesos de la organización.

- Garantiza la seguridad de la organización a la largo plazo” (Agencia Nacional de Infraestructura 2012, P.13).

Las organizaciones o empresas de estos nuevos tiempos deben asimilar y digerir adecuadamente que es la gestión del conocimiento y pensar sobre todo que beneficios como organización aportan, a los empleados e involucrados, tomando en cuenta que el empleador tendrá que gratificar a sus empleados por el mejoramiento en sus funciones y a la alta productividad en las operaciones tanto a largo como a corto plazo. Es importante mencionar que la implementación de un buen plan de beneficios laboral colabora adecuadamente en la gestión del conocimiento.

1.5 Barreras de la Gestión del conocimiento.

Según La Agencia Nacional Infraestructura (2012, p. 13) explica que las barreras en la aplicación de la gestión del conocimiento, son aquellos factores que afectan negativamente la gestión de la organización.

Las influencias pueden ser negativas como (estructura y cultura organizacional) o externa (la organización no puede controlar sus factores negativos internos menos puede controlar fuera).

Cabe mencionar que un factor más relevante que los anteriores, ya mencionados es la falta de liderazgo en las organizaciones, no solo en los empleados sino, también en los procesos y la estructura organizacional.

“Es importante mencionar que las barreras individuales afectan a la adecuada gestión del conocimiento, las cuales son la falta de tiempo para compartir conocimiento, la falta de seguridad laboral, falta de conocimiento de los beneficios de la gestión del conocimiento” (ibídem, p.14).

A continuación una breve descripción de las barreras que más se presenta en las organizaciones:

1. “Falta de compromiso por parte de directivos: es una las barrera más críticas cuando se pretende implementar la gestión del conocimiento en la organización, especialmente en la creación y el compartir del conocimiento.

Los directivos tienen que tener una visión clara sobre el tipo de conocimiento que se debe desarrollar y manejar dentro de la organización.

2. Falta de infraestructura tecnológica: existen variedades de tecnología como son las bases de datos de conocimiento, portales en internet, cuyo fin es de servir de soporte a las actividades de la gestión del conocimiento. Por esta razones, que la adecuada selección de tecnología mejora el desempeño de la organización.

3. Falta de metodología: la metodología define cada una de las actividades que van a ser desarrolladas durante la implementación de la gestión del conocimiento.

4. Falta de estructura organización: la estructura organizacional va en paralelo a la estrategia de entidad u organización, por lo tanto esta

estructura debe de servir de soporte a la transferencia de conocimiento y debe contribuir hacia la creación y re-utilización del conocimiento para la implementación exitosa de la gestión del conocimiento.

5. Falta de cultura organizacional: la cultura organizacional define las creencias, los valores y costumbres sociales que determinan la forma como los individuos se comportan y trabajan dentro de la organización.

6. Falta de motivación y recompensas: los empleados de la organización comparten más fácil los conocimientos de manera más fácil cuando están motivados. La recompensa por compartirlo puede ser incentivo para los empleados.

7. Jubilación de personal: las organizaciones se deben enfocar en la retención y las transferencia de conocimiento a los proceso de negocio de la organización. Estas deben estar alerta para proteger el intelecto del capital humano en el momento que se presente la jubilación.

8. Falta de pertenecía de los problemas: los empleados que no están listos para tomar responsabilidades por trabajos que les han sido asignados.

9. Deserción de personal: la pérdida de personal por medio de la renuncia es un escape grande de conocimiento que se da en las organizaciones, por lo tanto las organizaciones deben trabajar fuertemente en evitar que la rotación del personal sea tan alta posible” (Agencia Nacional de infraestructura, 2012 p.15).

Hay que mencionar, además que la aplicación de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) colabora de manera importante la situación actual de organización en la aplicación del la gestión del conocimiento.

Al aplicar adecuadamente el análisis FODA en las organizaciones en la adecuada gestión del conocimiento en la identificación de las barreras que puede afectar así pues:

- Fortalezas: En las fortalezas se identifican las actividades o los pilares centrales más resistentes en la organización se apoya y sobrevive por medio de ellos en marco existencial de las organizaciones.
- Oportunidades: En las oportunidades se identifican los nuevos nichos de aprovechamiento del conocimiento en el que desea incursionar toda la organización y los interesados.
- Debilidades: En las debilidades se identifica claramente donde la organización es más frágil y como puede afectar a la misma tanto dentro y fuera de su entorno competitivo y existencial.

- Amenazas: Son vistas como los grandes enemigos de la organización y se identifican claramente cuáles son los individuos que no desean aportar a la gestión de conocimiento en la organización. Es decisión es muy dura de aceptar, pero cuando los colaboradores no acepta el cambio la medida más conveniente de para toda organización es la desvinculación de todo aquel no desea el cambio ni lo acepta a la vez.

Las organizaciones o empresas a nivel mundial deben tomar en cuenta demás factores que den lugar a la creación de nuevas barreras en la implementación de la gestión del conocimiento en la organización. De modo que cuando se aplique un análisis FODA en la organización sean emitidos mediante los mismos resultados claros y precisos sobre la situación en la que se encuentra la organización. Y a la vez sea utilizado como punto de referencia en cuales puntos se debe mejorar y en cuales se deben resaltar más la calidad y la eficiencia en sus colaboradores.

1.6 Aprendizaje Organizacional

Según Chiavenato (2005, p.204) el aprendizaje es la adquisición de capacidades, conocimientos, habilidades y competencias a lo largo de la vida del ser humano.

“Las organizaciones solo aprenden cuando hay individuos de por medio. El hecho de que el individuo aprenda no garantiza que lo haga la organización, pero si esto no ocurre, no se producirá el aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizacional es la capacidad para generar nuevas ideas reforzadas por la capacidad para generalizarlas a toda la organización. Es la forma en que las organizaciones construyen, mantienen y mejoran el conocimiento, la forma en que lo organizan y la rutina en torno a sus actividades y cultura, con el propósito de utilizar las aptitudes y habilidades de su fuerza de trabajo para que sea cada vez más eficiente” (ibídem, p.212).

“Habilidad que tienen las organizaciones para expandir o cambiar su conocimiento a través de la creación de estos conocimientos y de la inclusión de fuente de conocimiento externo, indica la capacidad de innovación y reacción ante situaciones.

Es por esto que se considera que una organización que aprende es capaz de cambiar su conocimiento a través de la percepción que se tenga un ambiente y adaptación de la información correcta, documentación y del proceso” (Agencia Nacional de Infraestructura, p. 15).

Por otro lado es importante recalcar que las organizaciones que aprenden son líderes en el ambiente y entorno donde sus individuos aprenden y desarrollan su potencial. Toda organización en estos nuevos tiempos considera que el aprendizaje no solo comienza en los niveles más altos, sino que considera este aprendizaje a ser aplicado de manera vertical y horizontal. A la vez a con una consideración altamente significativa como el aprendizaje transversal en los mismos niveles de mando de toda la organización o empresa.

En realidad el aprendizaje es la manera más eficaz de resolver el problema o los problemas presentado y que no existan respuestas innatas para los mismos, y casi siempre depende de los individuos influyendo la motivación y maduración para resolver el problema.

“Las organizaciones que aprenden poseen 5 características a saber:

1. Sistemas de pensamientos: a través de estos se encuentran las conexiones entre los diferentes procesos.
2. Dominio personal: esto hace referencia al desarrollo continuo que deben tener los individuos que forman la organización, puede darse por medio de capacitaciones.
3. Modelos mentales: son la base sobre la cual la organización forma su conocimiento, esto se han planteado a través del tiempo dos modelos para el aprendizaje, el modelo de Kolbs y el doble circuito.
4. Visión compartida: esto es de vital importancia para las organizaciones que aprenden, puesto que sin tener visión compartida no puede transferir conocimiento dentro de la organización.
5. Aprendizaje en equipo: transferir el conocimiento y aprender dentro de un grupo de personas lleva tiempo para que suceda. Una de la estrategias más comunes para que esto suceda es por medio de reuniones” (Hernan Gómez, 2013, p.1).

Figura No.1: Modelo de Aprendizaje Organizacional



Fuente: Hernan Gómez, 2013, p 3

En vista de que las organizaciones son grandes centros de información por los individuos que realizan funciones establecidas, deben de estar comprometidas a fortalecer los lazos de informaciones entre cada unos de los individuos. Esto a su vez se logra con la adecuada implementación y definición de la cultura organizacional.

Es importante resaltar, además que en las organizaciones o empresas que sucede todo este repertorio de información entre cada unos de sus integrantes es porque existen lineamientos definidos y políticas establecidas por el director o los directores de la organización que se ha implementado en su totalidad por medio del departamento de Recursos Humanos, el cual es el canal conductor y asesor de dirigir las asignaciones a solicitar en conjunto con los gerentes departamento.

1.7 Modelos de la Gestión del Conocimiento.

La adecuada selección de gestionar el conocimiento siempre estará centrada en el saber, crear, aprender y diseñar un ambiente óptimo en las organizaciones. De modo que todas las informaciones que se han reunido en los diferentes niveles de la organización se integren de manera adecuada en la creación de un nuevo conocimiento.

Con el pasar de los años la Gestión del Conocimiento cada asume un rol más protagónico en las evaluaciones del saber en las organizaciones y como cada una de ellas en realidad funciona. Por esta razón surgen también los con el crecimiento de la misma los modelos de gestión de conocimiento creados por autores intelectuales, científicos y de hecho instituciones financieras que han creado su propio modelo para la medición de finanzas que después de convierte en un modelo de medición de capital intelectual como lo es Skandia, que luego se presentara en desarrollo de los modelos de gestión del conocimiento.

A continuación se presentan algunos modelos teóricos basado en la Gestión del Conocimiento que tendrán como objetivo principal enriquecer la investigación presente.

1.7.1 Modelo de Nonaka y Takeuchi.

Es uno de los modelos más aceptado por la mayoría de las organizaciones a nivel mundial desde que sus creadores (Nonaka y Takeuchi) en el año 1995, experimentara y diera a conocerlo. Siendo la

principal tarea del modelo definir la capacidad real de conocimiento de que lleva en sí mismas. El modelo está compuesto por 4 fases evolución del conocimiento cuando el mismo es creado como nuevo en la organización, las cuales serán definidas mas adelante en la investigación presente. Las tareas principales de este modelo son crear un nuevo conocimiento; difundirlo en toda la organización e integrarlo a la nueva tecnología de la misma.

Según Cevalsi (2001,p 48) el modelo Nonaka y Takeuchi estudia la creación y difusión del conocimiento en las organizaciones, dieron este modelo con este modelo que explica la perfectamente el carácter de una entidad dinámica. Demostrando que existen dos tipos de conocimiento el conocimiento tácito y explicito.

“El conocimiento tácito: es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular.

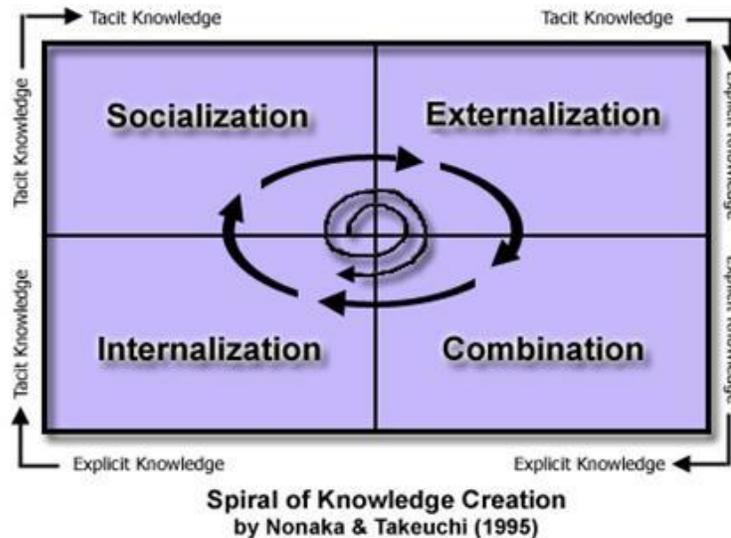
El conocimiento explicito: es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenable y transmisible a la vez” (Cevalsi, 2001, p.48).

Los conocimientos tanto tácito como explicito son la base principal en la constitución del modelo de Nonaka y Takeuchi.

El modelo de Gestión de Conocimiento basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi, consta de 4 fases para su adecuada aplicación en toda organización descritas a continuación:

1. Socialización – Transmitir conocimiento tácito en tácito. Es la principal fase en donde la comunicación del conocimiento y compartirlo generan un nuevo conocimiento. Principalmente esta fase comienza en diálogos y trabajo en equipo.
2. Exteriorización - Transmitir conocimiento tácito en explícito: Esta segunda fase del modelo el conocimiento se convierte de tácito a explícito para que el mismo sea comprensible en los involucrados. Hace referencia principalmente a interacción grupal e individual. Al finalizar esta fase se obtiene conocimiento conceptual o nuevo proceso articulado.
3. Combinación - Transmitir conocimiento explícito en explícito. Es la tercera y proceso cumbre del modelo donde el nuevo conocimiento es sintetizado, sistematizado y se formaliza los nuevos conceptos debidamente estructurados. El vía eficaz de transmitir este conocimiento es mediante la comunicación.
4. Internalización - Transmitir conocimiento explícito en tácito. Fase de finalización del proceso él propone que a partir de las experiencias adquiridas de las personas de la organización mediante los procesos anteriormente mencionados sean verbalizados y sea simbolizado el conocimiento, tanto documentado como narrado.

Figura No.2: Modelo de gestión del Conocimiento basado en el Modelo de Nonaka y Takeuchi



Fuente: <http://wildcat2030.tumblr.com/post/2185123894/nonaka-and-takeuchis-organizational-knowledge>

Lo anterior antes mencionado significa que el proceso de combinación de la 4 fases del modelo Nonaka y Takeuchi empieza en el nivel individual y se va moviendo de hacia un nivel de grupo o colectiva eventualmente llega al nivel de toda la organización.

1.7.2 Modelo Skandia de Capital Intelectual

“El modelo Skandia de Capital Intelectual fue desarrollado como un acercamiento a la medida del capital intelectual, puesto que no ve la gestión del conocimiento solo como una transferencia de conocimiento tácito y explícito sino también como un capital intelectual de los colaboradores en la organización.

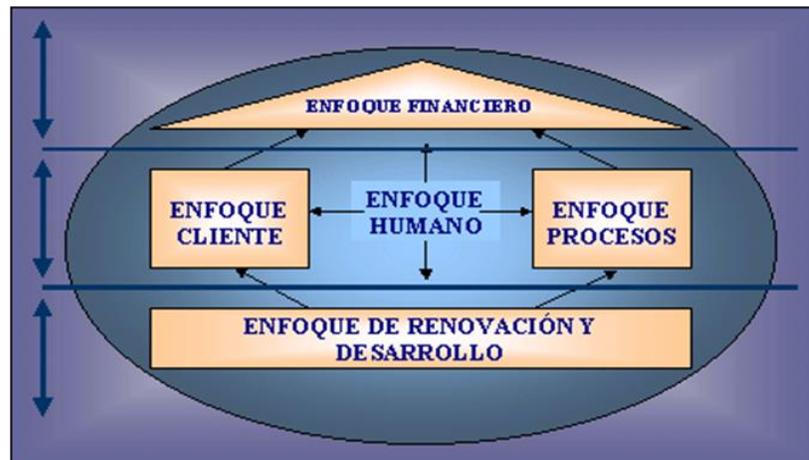
“El modelo se enfoca en la importancia de la equidad y la innovación en manejo de los flujos de conocimiento interno y externo a través de las redes de contacto en de los implicados” (Agencia Nacional de Infraestructura, 2012, p.20).

Es de suma importancia mencionar que en principio el modelo Skandia solo se utilizaba en empresas u organizaciones con plataforma netamente financiera, porque describe exactamente la situación monetaria de la organización , y en cual se puede utilizar como punto de partida en la tomas de decisiones a corto y largo plazo.

Con el paso de los tiempos el modelo fue creando un dilema si era capaz de medir el capital intelectual de las empresas, y mediante algunas modificaciones al esquema estructural del modelo Skandia.

A raíz de de ciertos cambio y la inclusión del enfoque humano se pudo determinar que el modelo era capaz de medir o más bien el conocimiento de los empleados que están involucrados en la organización que utiliza el modelo presentado a continuación a beneficio del lector para ser comprendido el funcionamiento del mismo.

Figura No.3: Modelo Skandia Capital Intelectual



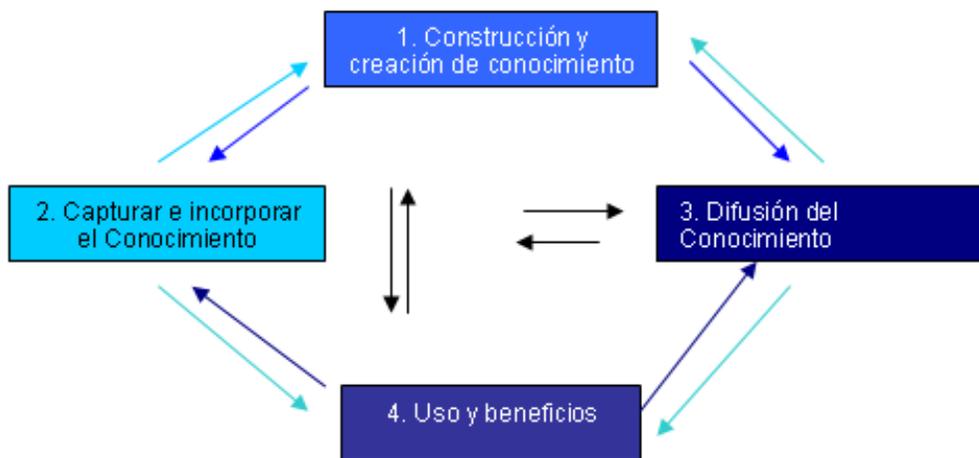
Fuente: Macana, 2008, p.12

1.7.3 Modelo de Gestión del conocimiento de Demerest.

“El modelo de Gestión del Conocimiento Demerest hace énfasis en la construcción del conocimiento dentro de la organización, la cual no es limitada a entradas científica si no por el contrario se incluye la construcción del conocimiento. Esto requiere decir que el conocimiento es construido a través de procesos de interacción social en de programas explícitos” (Agencia Nacional de Infraestructura, 2012, p.21).

En definitiva el modelo de Demerest explica que las organizaciones deben construir su propio conocimiento siguiendo por el análisis breve de sus potenciales puntos de usos del mismo para luego construir al final el conocimiento propio de la organización.

Figura No.4: Modelo de Gestión del Conocimiento de Demerest



Fuente: Madrimasd, 2012

1.7.4 Modelo de Gestión del conocimiento de Frid.

Según Agencia Nacional de Infraestructura (2012, p.21) explica que la implementación de la gestión del conocimiento esta dividida en cinco niveles de madurez, los cuales son conocimiento caótico, conciencia del conocimiento, enfoque del conocimiento, manejo del conocimiento y centrar el conocimiento.

1. Conocimiento caótico: en este nivel la organización está en un periodo de entendimiento de la visión y objetivos de la gestión del conocimiento. En este nivel la organización se debe enfocar en la adaptación de la metas de las gestión del conocimiento.
2. Conciencia del conocimiento: en este nivel la organización se debe enfocar en desarrollar mapas de gestión del conocimiento.

3. Enfoque del conocimiento: en este nivel la organización debe estar en la capacidad de proporcionar la infraestructura y el entrenamiento necesario para la gestión del conocimiento, apoyar a la socialización, monitorear y reportar los índices de manejo e incluir la gestión del conocimiento en presupuesto.
4. Manejo del conocimiento: en este nivel se debe hacer una adaptación de las actividades sugeridas en los niveles anteriores, y la gestión de conocimiento debe tener una evaluación de su desempeño.
5. Centrar el conocimiento: por último se debe hacer una institucionalización de las iniciativas y una evaluación de los activos intelectuales. Todas las actividades generadas dentro de la gestión del conocimiento deben tener el mismo énfasis e importancia”

De acuerdo con la descripción del modelo de Frid, explica que toda organización en la actualidad tiene niveles de madurez en la adecuada gestión de conocimiento, no de la noche a la mañana que las organizaciones alcanzan su punto máximo de conocimiento aplicando este modelo se puede valorar e indica cuando es necesario pasar de un nivel a otro.

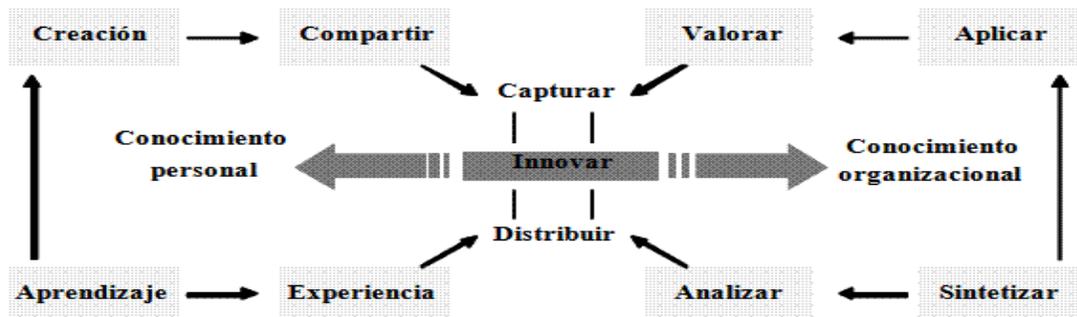
1.7.5 Modelo de Gestión de Conocimiento de Arthur Andersen.

“El modelo de Andersen tiene como principal base favorecer la transmisión de ideas de información que sea valiosa para toda la organización.

Esta transmisión de información va desde los individuos a la organización, y desde allí viaja nuevamente hacia los individuos otra vez. El objetivo subyacente es que se cree valor que los clientes apuesten más por la empresa en cuestión.

Las novedades del modelo se refieren a dos aspectos por un lado individual, pues existen una responsabilidad personal para compartir y hacer explícito el conocimiento que uno posee, una obligación ética hacia el resto de los compañeros de la organización; y por otro lado a nivel organizativo, ya que la dirección de la empresa debe apostar y liderar un clima que fomenten ese nivel individual mencionado” (Cevalsi, 2001, p.49).

Figura No.5: Modelo de Gestión de Conocimiento de Arthur Andersen



Fuentes <http://publicar.wikispaces.com/Gesti%C3%B3n+Conocimiento>

Tomando en cuenta la representación gráfica del modelo de Arthur Arderse de 1999, el cual administra el conocimiento organizacional. Se identifica que el principal objetivo del modelo es el flujo de información como un elemento básico. A la vez que establece redes para compartir el conocimiento tanto en espacios virtuales como físicos dentro de la

organización en donde los involucrados es decir; los empleados de la organización comparten de manera particular experiencias e intercambia conocimiento. De modo que es fomentado la comunicación y el aprendizaje.

Obteniendo al final mediante la aplicación del modelo el conocimiento empaquetado o encapsulado, conocimiento es tácito o palpable en libros, manuales, memorias y Planes de Desarrollo estratégicos, los cuales son actualizados dependiendo el crecimiento de conocimiento de toda la organización.

1.8 Criterios para la selección de modelo de Gestión de modelo del conocimiento.

La selección adecuada de un modelo de gestión del conocimiento dentro de una organización o empresa, se debe de tomar en cuenta los criterios como ciclos, conocimiento específico y horizonte del tiempo.

1. “Ciclos: la gestión de conocimiento solo para es cuando el proceso como tal desaparezca, eso implica que los modelos cíclicos son preferidos por las organizaciones más que los lineales.
2. Conocimiento específicos: incluir actividades que solo tengan sentido dentro del contexto de la gestión del conocimiento y además establecer metas para las actividades de gestión de conocimiento.
3. Horizonte de tiempo: el modelo de la gestión del conocimiento debe estar ajustado para metas a largo plazo y corto plazo” (Agencia Nacional de Infraestructura, 2012, p. 31).

Según los 3 principales criterios en la selección de un adecuado sistema o más bien determinar el modelo adecuado de Gestión de Conocimiento para toda organización que desea establecerlo se debe evaluar el adecuado y en qué momento de transitorio de la organización o empresa se estará utilizado.

Los criterios son punto de partida cuando toda organización o proceso se está siendo olvidado y afectando los niveles de la organización como el aprendizaje organizacional y la cultura organizacional. El criterio de conocimiento específico resalta principalmente que deben existir gratificaciones a los empleados, porque los mismos ayudaran a crear el conocimiento real establecido dentro del contexto real. En la gestión del conocimiento el factor tiempo es de suma importancia en cual se establece en que tiempo se logran las metas y objetivos a corto y a largo plazo.

Determinar el modelo adecuado de Gestión de Conocimiento no es simplemente saber aplicarlo, todo depende su seguimiento y evaluaciones constantes al momento de aceptar o dicho de otra manera insertar esta herramienta en la organización y saber utilizarla con el propósito de obtener beneficios tangibles e intangibles.

CAPÍTULO II.

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN EN CONANI LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO BASADA EN EL MODELO DE NONAKA Y TAKEUCHI

La Gestión del Conocimiento basada en el Modelo de Nonaka y Takeuchi del 1995, hace referencia de manera precisa y clara sobre el uso de la comunicación dentro de las organizaciones en alcances de sus metas y objetivos. El modelo tiene como tarea principal la difusión de conocimiento en todos los niveles. Está compuesto por 4 fases las cuales, son: la Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización de todos los procesos que realiza las organizaciones, Instituciones o Empresas.

El presente capítulo presenta la reseña histórica del Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia, órgano rector en materia del cumplimiento de los derechos y deberes de los Niños, Niñas y Adolescentes de bajos recursos económico del la República Dominicana. A la vez un breve resumen su composición como institución presentado su Misión, Visión y Objetivo institucional.

Es importante recalcar que se presentara más adelante en el capítulo los aspectos metodológicos que se utilizan en la investigación para la obtención de los resultados requeridos, continuando con la presentación de las tablas de recolección de datos y sus presentaciones grafica para un entendimiento más preciso del lector.

2.1 Reseña histórica del Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI)

Según El Consejo Nacional para la niñez y la Adolescencia CONANI (Diciembre 2013, p.6) “surge mediante el decreto No.426, del 23 de noviembre del 1978, como el Consejo Nacional para la Niñez (CONANI) y con la función inicial de ser el organismo gubernamental encargado de la protección de los Niños y Niñas Dominicanos.

La base legal que sustenta actualmente las labores realizadas por el CONANI, estuvo orientada por el esfuerzo de diferentes instituciones nacionales e internacionales, que trabajan por el bienestar de los niños y niñas. Como referencia de dicho proceso evolutivo se reseña los siguientes acontecimientos:

- Convención sobre los Derechos del Niño, en el 1989, por la Asamblea General de las Naciones Unidas, que facilitó la orientación de las políticas nacionales hacia la construcción de un Sistema de Protección y Garantía de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes.
- En el 1994, la República Dominicana promulga la Ley 14-94 que creó el Código para la Protección del Menor, con el cual se inició el proceso de adecuación del marco jurídico a los requerimientos de la Convención. Aunque la Ley 14-94 fue un avance significativo en materia de niñez, hubo aspectos que dejaron de contemplar para su total y eficiente aplicación, esto trajo como consecuencia que, el 26 de abril del 2001, se realiza un Consejo de Gobierno a favor de la infancia y la adolescencia y se elabora una propuesta de reforma a la ley 14-94 Código para la protección del Menor.

- Ley Núm. 136-06, del 7 de agosto del 2003, se aprobó el Código para el Sistema de Protección y Derechos Fundamentales de los Niños, Niñas y Adolescentes.

Con la promulgación de la Ley 136-06 que rige el Sistema de Protección y los Derechos Fundamentales de los Niños, Niñas y Adolescentes, CONANI fue como el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia, Institución descentralizada del Estado Dominicano con personalidad jurídica y patrimonio propio, siendo el órgano administrativo del Sistema Nacional de Protección de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes”.

Cabe destacar que el CONANI es la única institución de la República Dominicana, por la cual se realizan los procesos de adopciones tanto nacionales como internacionales. Contribuye en gran parte con el 60% de las familias más necesitada en todo el país con los Centros Infantiles de Atención Integral para la Niñez, los cuales sirven como garante social para la niñez en formación pedagógica, educativa, nutricional y física para todos los niños y niñas. Entorno a la protección de los adolescentes el CONANI cuenta con hogares de paso en donde los adolescentes reciben la preparación disciplinaria, educativa y relación con los padres y madres que solicita ayuda en casos de rebeldía.

Es necesario mencionar de manera muy importante que el CONANI, trabaja en conjunto con instituciones como: Ministerio Público, Policía Nacional, Cruz Roja Dominicana, Ministerio de Relaciones y Exteriores y Dirección General de Control de Drogas entre otras. Es importante

mencionar las instituciones que actualmente brinda el apoyo más complementario para el CONANI son: Ministerio de Educación, Ministerio de la Mujer y Ministerio de Salud Pública. Todas estas instituciones anteriormente mencionadas sirven como apoyo al órgano rector en la protección de niñez Dominicana.

2.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos

Como toda organización a nivel mundial el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI) cumple con la presentación y la definición adecuada de su Misión, Visión y Valores según se detalla a continuación.

- **“Misión:** garantizar los derechos fundamentales de los niños, niñas y adolescentes, promover su desarrollo integral en la República Dominicana, a través de la formulación de políticas, planes, programas y proyectos.

- **Visión:** Liderar el sistema nacional de protección de los niños, niñas y adolescentes.

- **Valores:**

Liderazgo: Incidir en la regulación del conjunto de procesos y toma de decisiones a favor de la infancia.

Integridad: Claridad, responsabilidad y honradez en los hechos y decisiones que se tomen sobre niñez y adolescencia.

Protección: Promover acciones de protección para todos los niños, niñas y adolescentes.

Atención: Asegurar y procurar eficiencia en la presentación de servicios de calidad a favor de la niñez la adolescencia” (CONANI, 2013, p.7).

Por otro lado el CONANI, cuenta con un objetivo organizacional el cual hace alusión a propósito general de la institución “De acuerdo a las disposiciones de la Ley Núm. 136-03, CONANI, tiene como función principal ejercer la dirección del Sistema Nacional de Protección de los Derechos de los Niños Niñas y Adolescentes que se encuentre en el territorio nacional, el ejercicio y el disfrute pleno y efectivo de sus derechos fundamentales” (Ibídem).

2.3 Aspectos metodológicos

La investigación es basada en los métodos de estudios exploratorio, descriptivo y explicativo. Estos permiten describir la situación real y resaltan de manera precisa el problema en donde es aplicada la investigación sobre la Gestión del Conocimiento. La información recolectada en este trabajo arroja datos importantes y determinantes sobre la elaboración del (POA), en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).

Unos de los métodos de estudio utilizado en la presente investigación es explicativo, es el más idóneo en explicar la situación que se ha estado dando en los meses anteriores que han transcurrido del año 2014 en los diferentes departamentos, en el intercambio de información y comunicación que existe actualmente entre los Gerentes y Encargados de departamentos en los proceso de socialización, exteriorización, combinación e internalización de información interna.

Al mismo tiempo se está aplicando el método descriptivo, el cual describe la situación actual de los procesos de la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), a la vez obteniendo información de suma importancia en la descripción de situaciones donde no existe la comunicación en relación con las metas alcanzadas descrita en el Plan Operativo Anual (POA).

En la investigación se utilizó los siguientes métodos de estudios como son el método inductivo, deductivo, análisis, observación y síntesis para poder aclarar de forma breve y sencilla la situación sobre la elaboración del Plan Operativo Anual (POA).

Con el método de observación se ha obtenido información importante para toda la investigación, la cual corresponde a que todos los departamentos desarrollan el Plan Operativo Anual (POA), por medio de los lineamientos que envía el Departamento de Planificación y Desarrollo, muchos de los cuales los hacen mediante las indicaciones que este Departamento les envía a los demás.

Cabe señalar que se están utilizando los métodos de estudios inductivo o de inducción para ser más preciso en nuestro desarrollo de la situación planteada, de la no comunicación entre departamentos, por la razón de que tenemos un caso particular entre personas de diferentes niveles en una misma organización. A la vez con la deducción para no generalizar y señalar de manera precisa donde existe el fallo real del problema que existe en la institución.

De igual modo, se está utilizando el método de estudio de análisis el mismo ha aporta significativamente la identificación de cada una las partes involucrada en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), como lo son los Gerentes y Encargados de Departamentos, que plasman su metas y objetivos solicitado por el departamento de Planificación y Desarrollo del Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI). A la vez se resalta el uso del método de síntesis, el cual relaciona todo los elementos e informaciones, que están acorde con la investigación que se está desarrollando en el CONANI.

En el proceso de la investigación fueron consultadas las fuentes primarias de información como libros de texto, guías o manuales, y revistas que enriquecen el desarrollo de la investigación sobre la Gestión del Conocimiento basado en el Modelo de Nonaka y Takeuchi. Entre las técnicas de investigación a aplicar están la recolección de información de para la investigación son utilizadas las encuestas y entrevistas. Dichas técnicas a aplicar son de gran importancia para medir, cuantificar y relacionar los datos sobre la situación actual en el intercambio de información y conocimiento.

La población actual, a la cual se le está siendo aplicada las encuestas y entrevistas es de un total de 10 empleados del Consejo Nacional para la Niñez y Adolescencia (CONANI), de los cuales 2 dos son gerentes de departamento la Gerente de Planificación y Desarrollo y la Gerente de Recursos Humanos, y son tomando en cuenta 8 Encargado de Departamentos. Las entrevistas a aplicar han sido formuladas con preguntas abiertas, cabe mencionar que las dos Gerentes de departamento están dispuestas colaborar en desarrollo de esta investigación. Las encuestas contendrán preguntas cerradas facilitando el objetivo principal de la

investigación, es importante expresar que los encargados de departamento tienen la responsabilidad de participar en conjunto con los gerentes de departamento.

La información es recogida mediante las herramientas anteriormente mencionadas, las cuales son tabuladas y ordenadas, según las repuestas obtenidas, para luego ser esquematizadas y representadas mediante los gráficos de pastel y barra, los cuales nos dan un entendimiento de la situación real sobre la Gestión del Conocimiento en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).

2.4 Análisis de Entrevistas

Como parte del sustento de la investigación actual sobre la Gestión del Conocimiento, se ha formulado una serie de preguntas que será aplicada a las Gerentes de los siguientes Departamentos. La Gerente de Planificación y Desarrollo y Gerente de Recursos Humanos; ambas pertenecen al Sexo Femenino y su rango de edad está entre los 50 y 60 años de edad, con niveles académicos de Maestría, La Gerente de Planificación y Desarrollo ejerce sus funciones en departamento desde hace 7 años, y la Gerente de Recursos Humanos tiene un tiempo laborando en las institución de hace 25 años y 3 años en Departamento de Recursos Humanos.

A continuación son expuestas las respuestas de las preguntas formuladas a las entrevistadas interesadas para la el desarrollo de la investigación.

Según sobre si conocen la gestión basada en conocimiento, una de la encuestada da una respuesta muy satisfactoria en que si conoce la gestión del conocimiento, en que son estrategias para conocer el potencial del ser humano, aprovechándolo y reforzado el potencial para el beneficio del grupo de trabajo y la institución. En cambio la otra encuestada da una respuesta un poco no relevante, solo se enfoca en desarrollo organizativo y la generación de información de todos.

En repuesta a en que si conoce algún tipo de modelo de gestión de conocimiento hubo una repuesta acorde con entrevista, la cual fue el Modelo de Gestión de Harpern y Linch y el Modelo de Gestión de Nonaka y Takeuchi. En cambio una de las entrevistada no da ninguna repuesta a la solicitud de la pregunta realizada.

Para la pregunta sobre las ventajas de la gestión de los conocimientos ambas entrevistadas dan repuestas positivas y acorde con lo solicitado. Unas de las ventajas generadas es que permite a las instituciones generar nuevos conocimiento y mayor competencia entre los empleados.

En cambio en repuesta de la pregunta sobre los beneficios que de la gestión del conocimiento al departamento se obtuvo solo una repuesta, es decir el beneficio entrega un valor agregado para el grupo , facilita la competitividad , la efectividad y la eficacia del trabajo en la institución donde se está aplicado.

Para la pregunta, considera la trasmisión de conocimiento como positivo o negativo, solo se obtuvo una repuesta compensa la pregunta por

parte de una de entrevistadas, que la considera como positiva y obliga al empleado involucrado a innovarse constantemente en las informaciones que maneja.

En la obtención de respuesta compensatoria para la pregunta sobre como considera un modelo basado en socialización, exteriorización, combinación internalización de información, solamente se obtuvo un resultado por parte de las entrevistada, que considera que las 4 fases son fundamentales de la creación y diversificación de conocimiento integral, donde se conjuga lo humano y lo tecnológico en la en la transmisión de conocimiento y la incorporación del conocimiento en práctica de trabajo.

Para la pregunta de cómo considera la creación de espacio físico para la gestión del conocimiento, no se obtuvo una respuesta que satisfaga la pregunta por ambas entrevistadas, los espacio de gestión de conocimiento son aquello donde administra toda información de la institución sea en materiales o sistemas que sea estructurado para que todos los empleados conozca los procedimiento de la institución.

En relación a la pregunta sobre conoce el Plan Operativo Anual (POA), solo se obtuvo respuesta por parte de una de las encuestadas, siendo su respuesta, que el Plan Operativo Anual (POA): es un programa de trabajo a corto y mediano plazo construido en objetivos, metas, estrategias y acción de las diferentes áreas de trabajo de la institución. En cambio para la pregunta en que consiste en que si delega la realización del POA a subalterno, solo una de las entrevistadas responde con un sí y por parte de la otra entrevistada da una respuesta, en que el trabajo en equipo es muy

bueno, y que para la realización del POA el trabajo en equipo es el mejor aliado. Para la pregunta Núm. 10, la pregunta a realizar a las entrevistada solo se obtuvo una respuesta en que si considera que el Plan Operativo Anual (POA), es un indicador de mejoramiento continuo, se obtuvo una respuesta acorde a entrevista dando como resultado lo siguiente: es un indicador de cantidad, calidad y la efectividad de las acciones realizadas. En cambio para la pregunta sobre, en que si confía en subalternos y aliados departamentales en trato de información en la realización del POA, las entrevistadas nos responde con preguntas similares, sus repuesta son diferentes como : si validando la información suministrada, en cambio se obtuvo una repuesta más completa de unas de las entrevistadas, siendo la siguiente como trabajamos en equipo, la elaboración del POA, también se realiza en equipo, con el objetivo de que todos conozcan la metas que no hemos planteado y todos apuesten a cumplirla, con los recurso que contamos en el tiempo señalado.

En la parte final de la entrevista la pregunta se refiere en que si se programa los objetivos para el siguiente Plan Operativo Anual (POA) para el próximo año, una de las entrevistadas responde con una pregunta ampliamente acorde a los solicitado indicando que después de evaluar el POA, a final de año se programa los objetivos y se reprograma todas las actividades que no fueron implementadas o objetivos desarrollado.

2.5 Análisis de Encuestas

En sustento de la presente investigación se ha aplicado una encuesta a los Encargados de departamento en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI), la cual corresponde en conocer cuál es el sexo que predomina en institución, su nivel académico, su tiempo de labor dentro de la institución y el tiempo donde este ejerce su trabajo; continuando así con el grado de sobre el saber de la Gestión del Conocimiento, y su impacto en el desarrolla de la Planificación Operativa Anual (POA).

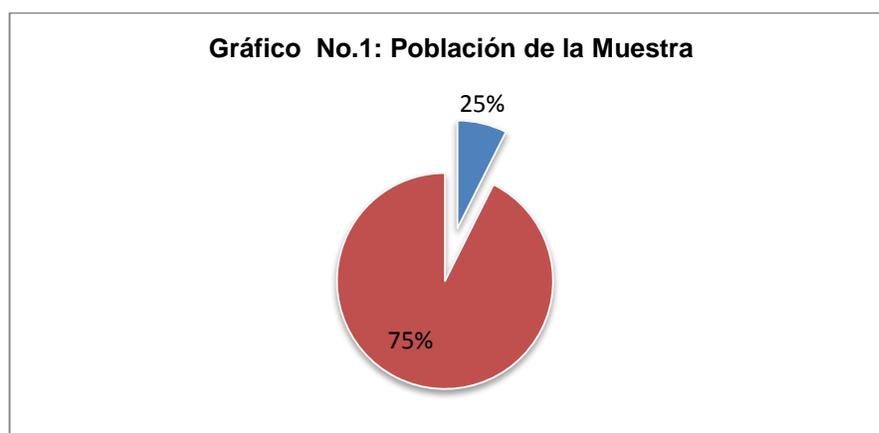
La finalidad de las encuestas aplicadas 8 encargados departamento es para medir el grado de conocimiento e involucramiento con respecto a la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), y cuál es el nivel de involucramiento que los mismos tienen con el Gerente y el departamento de Planificación y Desarrollo. Se busca a la vez conocer que fuentes consultan lo encuestados para transmitir el conocimiento a los empleados que están a su cargo.

El resultado de las encuestas aplicada es presentada en grafico que son desarrollados a continuación para el entendimiento de las encuestas realizadas a los interesado por parte a de la investigación presente.

Tabla No.1

Población de Muestra		
Datos	Fr	Fa
Femenino	6	75
Masculino	2	25
Total	8	100

Fuente: Encuesta realizada a Encargados de Departamento en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).



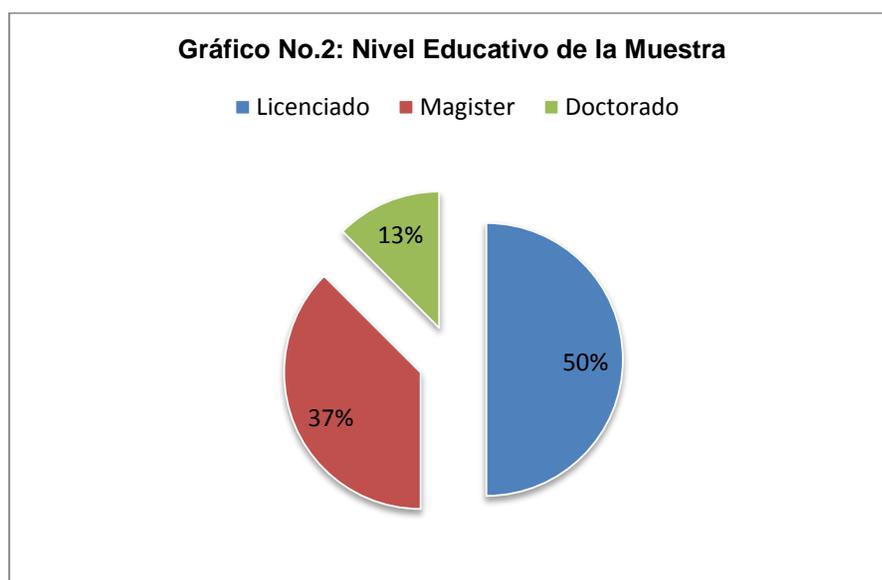
Fuente: Tabla No.1

Según el gráfico anteriormente indicado demuestra que el 75% de los encuestados es de sexo femenino, y un 25% corresponde al sexo masculino. Dando a conocer que la población laboral del CONANI en su mayoría son mujeres por el tipo de trabajo que esta ejerce en la población más desfavorecida de la República Dominicana entregado los beneficios de protección, educación y nutrición de los Niños, Niñas y Adolescentes.

Tabla No.2

Nivel Educativo de la Muestra		
Datos	Fr	Fa
Licenciado	4	50
Magister	3	37
Doctorado	1	13
Total	8	100

Fuente: Encuesta realizada a Encargados de Departamento en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).



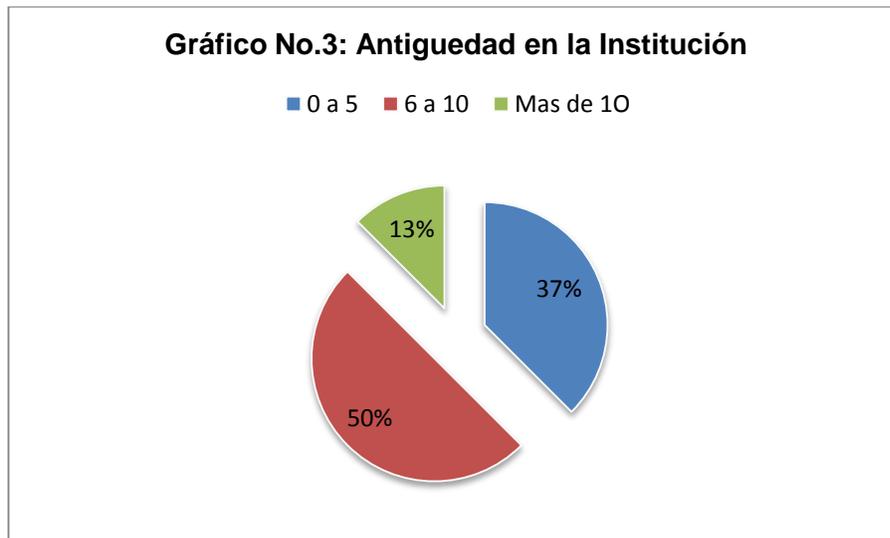
Fuente: Tabla No.2

El gráfico anterior permite apreciar el nivel educativo de la muestra, el cual arroja que el 50% de los encuestados han realizado una Licenciatura. Dando continuidad a un porcentaje apreciable de 37% con maestrías y un 13% con Doctorado. En términos de preparación académica el personal que ejerce y ocupan las posiciones de Encargados Departamentales del CONANI van acorde a los perfiles.

Tabla No.3

Antigüedad en la Institución		
No. de Anos	Fr	Fa
0 a 5	3	37
6 a 10	4	50
Más de 10	1	13
Total	8	100

Fuente: Encuesta realizada a Encargados de Departamento en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).



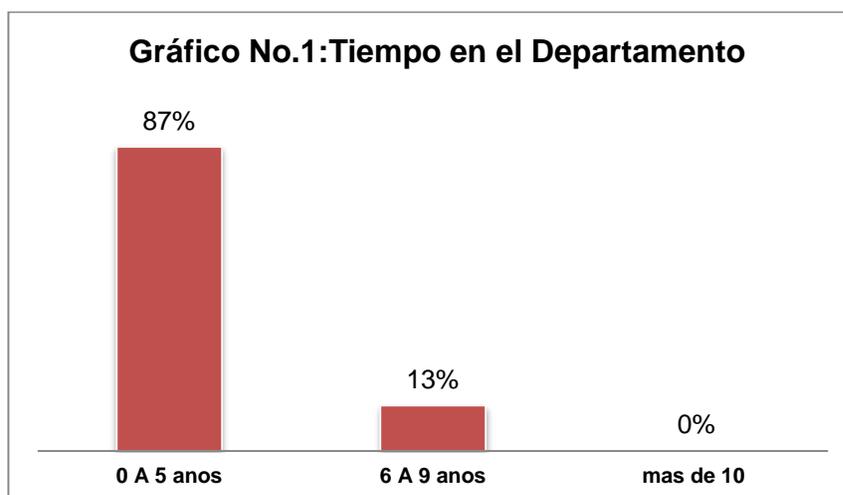
Fuente: Tabla No.3

De acuerdo con la representación grafica sobre la antigüedad en la institución demuestra que el 50% de los encuestados ejerce sus labores en rango de tiempo de 6 a 10 años dentro de la institución, siguiendo a su vez con 37% realizando labores de 0 a 5 años y un porcentaje menor de un 13% con más de diez años en la institución. Cabe señalar que los encargados con que predominan con menos tiempo en la organización son debido a que el CONANI ha realizado modificaciones en su estructura de trabajo creando nuevas divisiones dentro del organigrama.

Tabla No.4

Tiempo en Departamento		
No. Anos	Fr	Fa
0 A 5 anos	7	87
6 A 9 anos	1	13
más de 10	0	0
Total	8	100

Fuente: Encuesta realizada a Encargados de Departamento en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).



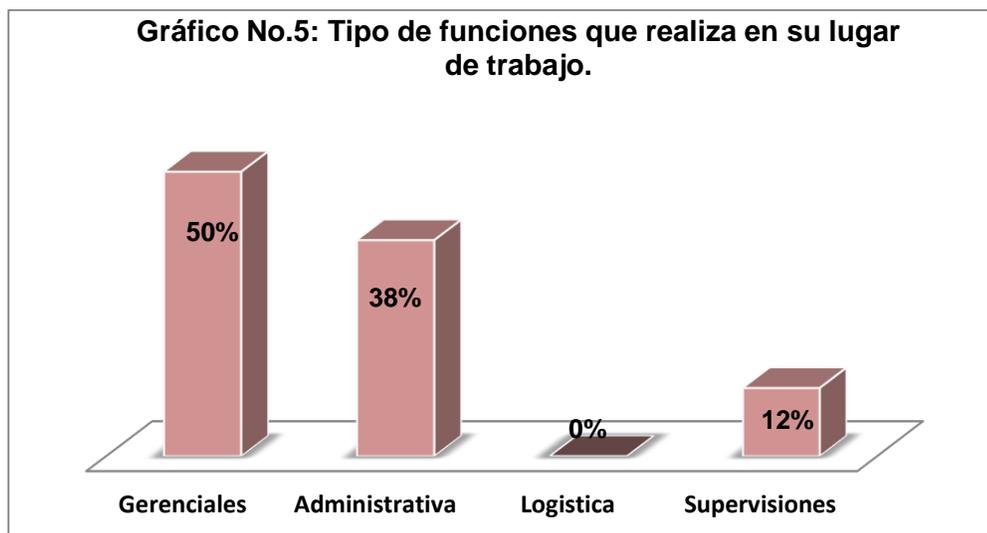
Fuente: Cuadro No.4

En la presentación grafica que indicada muestra que el 87% de los encuestados, es decir casi en su totalidad tienen entre 0 a 5 años en sus respectivos departamentos, el 13% indica que su tiempo en el departamento es de 6 a 9 años.

Tabla No.5

Tipo de Funciones que realiza en su lugar de trabajo		
Datos	Fr	Fa
Gerenciales	4	50
Administrativa	3	38
Logística	0	0
Supervisiones	1	12
Total	8	100

Fuente: Encuesta realizada a Encargados de Departamento en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).



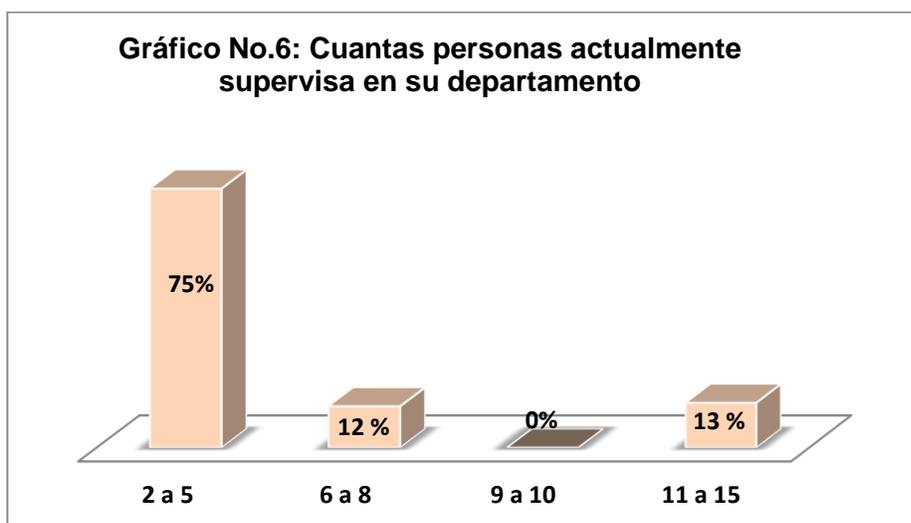
Fuente: Tabla No.5

En la representación anterior indica el tipo de funciones que realiza en su lugar de trabajo por parte de los encuestados los datos estadísticos indica que el 50% ejerce labores gerenciales dentro de sus departamentos, el 38% de los mismos realiza funciones administrativas, y un rango menor de 12% tiene a cargo supervisiones dentro de sus departamentos, la encuesta aplicada indica que 0% de los encuestados indica la no presencia de labores logísticas.

Tabla No.6

Cuántas personas actualmente supervisa en su departamento		
Núm. Personas	Fr	Fa
2 a 5	6	75
6 a 8	1	12
9 a 10	0	0
11 a 15	1	13
Total	8	100

Fuente: Encuesta realizada a Encargados de Departamento en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).



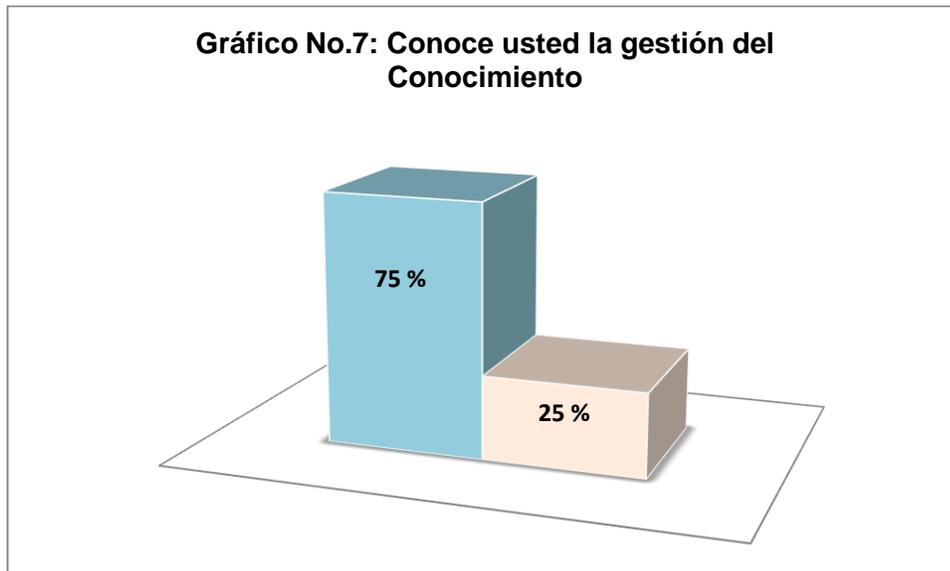
Fuente: Tabla No.6

La encuesta aplicada a los encargados de departamento tiene como objetivo principal de indicar que porcentaje de cuantas personas supervisan en sus departamentos según el grafico indica que el 75% en rango mayor supervisa una cantidad de 2 a 5 personas dentro de su departamento, y porcentajes menor de 13% que la supervisión de departamentos grandes de 11 a 15 personas, al igual que la escala de un 12% que supervisa un rango de 6 o 8 personas por departamento.

Tabla No.7

Conoce usted la gestión del conocimiento		
Datos	Fr	Fa
Si	6	75
No	2	25
Total	8	100

Fuente: Encuesta realizada a Encargados de Departamento en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).



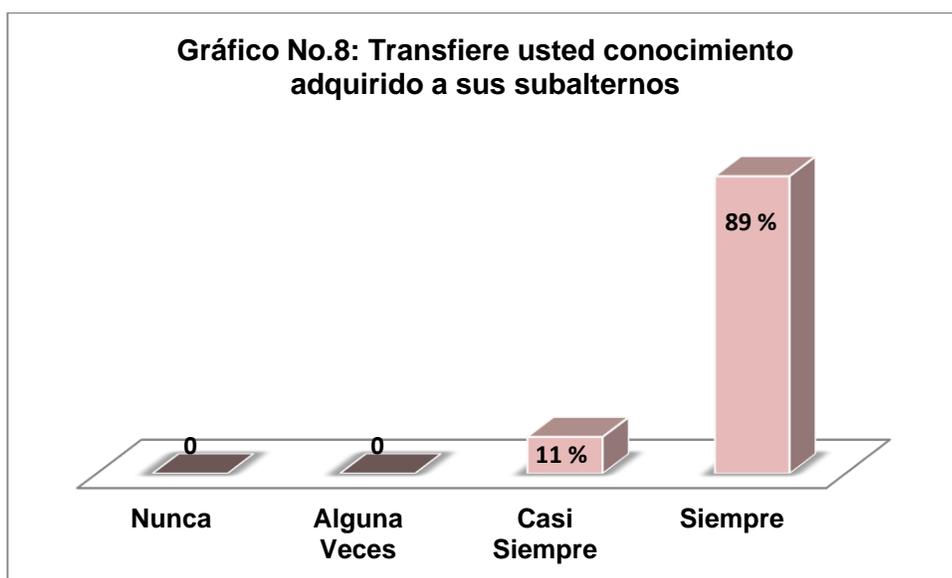
Fuente: Tabla No.7

Es importante demostrar con la aplicación de la encuesta que porcentaje conoce el sobre lo que es la Gestión del Conocimiento, según el cuadro grafico no indica el 75% de los encuestados conoce la gestión del conocimiento, y un 25% de no conocer sobre el mismo. De modo que se debe realizar énfasis en este pequeño porcentaje en demostrarle que es la Gestión del Conocimiento y como se utiliza y cuáles son sus beneficios se utiliza de manera adecuada en sus áreas de trabajo.

Tabla No.8

Transfiere usted conocimiento adquiridos a sus subalternos		
Datos	Fr	Fa
Nunca	0	0
Alguna Veces	0	0
Casi Siempre	1	11
Siempre	7	89
Total	8	100

Fuente: Encuesta realizada a Encargados de Departamento en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).



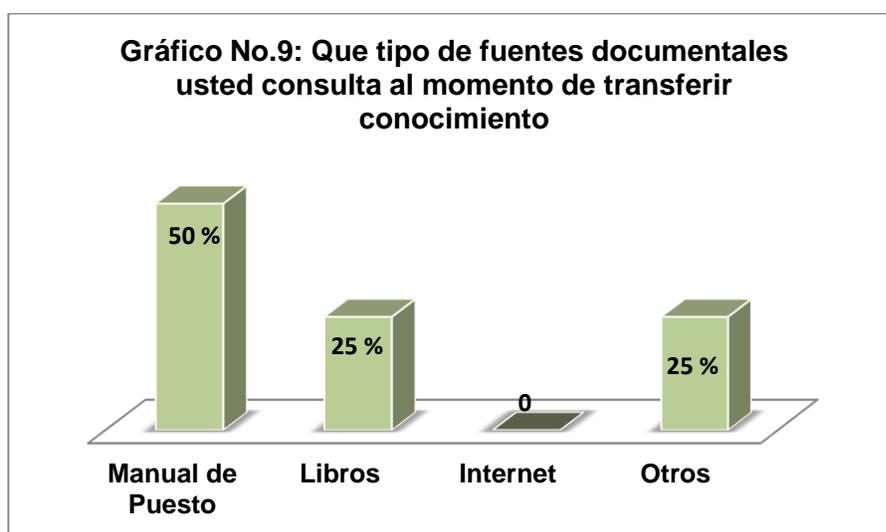
Fuente: Cuadro No.8

Según representación grafica anterior indica las transmisión de conocimiento a subalternos señala que el 89% de los encuestados siempre transmite conocimiento al momento que requiera ayudan en algún procedimiento o requerimiento de la persona a cargo del departamento, en cambio que el 11% casi siempre transfiere conocimiento a su personal a cargo.

Tabla No.9

Qué tipo de fuentes documentales usted consulta al momento de transferir conocimiento		
Datos	Fr	Fa
Manual de Puesto	4	50
Libros	2	25
Internet	0	0
Otros	2	25
Total	8	100

Fuente: Encuesta realizada a Encargados de Departamento en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).



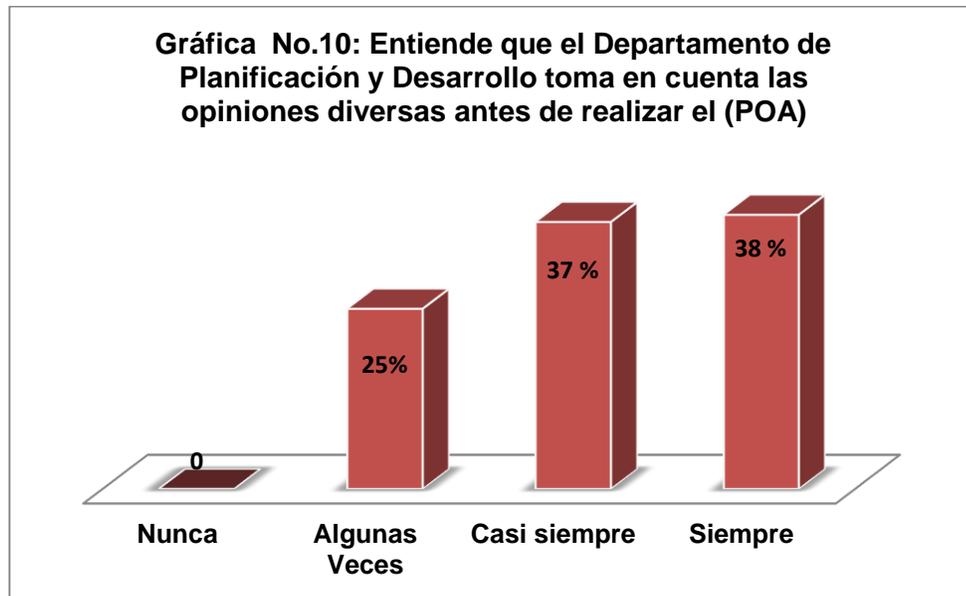
Fuente: Tabla No.9

La encuesta aplicada al personal encargado de departamento arroja que el 50% de los encuestados recurre al manual de puesto cuando su personal está realizando sus labores no indicadas acorde al servicio a brindar o los procesos a realizar, brindando luego una información clara en cómo puede mejorar las acciones anteriormente mencionadas, al igual con porcentajes iguales de 25% para la consulta de libros y 25% consulta en otros materiales antes de transmitir un conocimiento favorable.

Tabla No.10

Entiende que el departamento de Planificación y Desarrollo toma en cuenta las opiniones diversas antes de realizar el (POA)		
Datos	Fr	Fa
Nunca	0	0
Algunas Veces	2	25
Casi siempre	3	37
Siempre	3	38
Total	8	100

Fuente: Encuesta realizada a Encargados de Departamento en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).



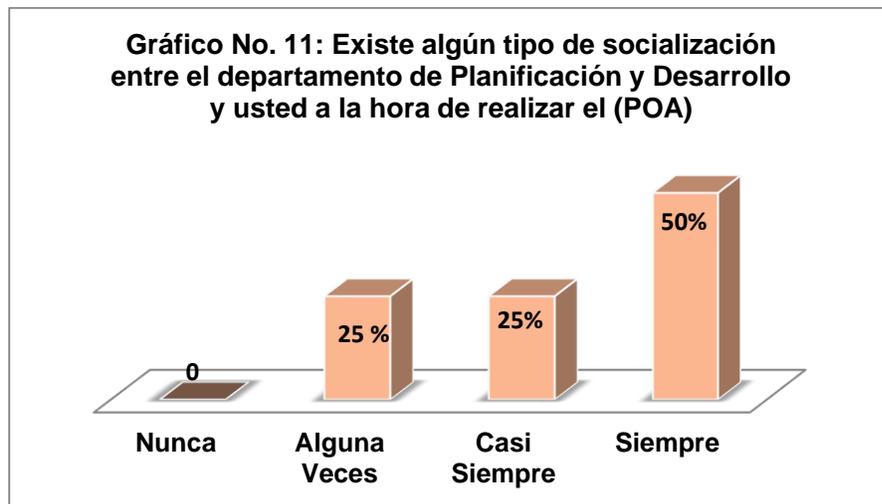
Fuente: Cuadro No.10

Según el gráfico anterior brinda semejantes porcentajes iguales de un 38% indica que siempre toman en cuenta sus opiniones al momento de realizar el POA, el 37% indica que casi siempre toman sus opiniones antes de realizar POA, el 25% de los encuestados algunas veces los toman en cuenta antes de desarrollar el Plan Operativo Anual.

Tabla No.11

Existe algún tipo de socialización entre el departamento de Planificación y Desarrollo y usted a la hora de realizar el (POA)		
Datos	Fr	Fa
Nunca	0	0
Alguna Veces	2	25
Casi Siempre	2	25
Siempre	4	50
Total	8	100

Fuente: Encuesta realizada a Encargados de Departamento en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).



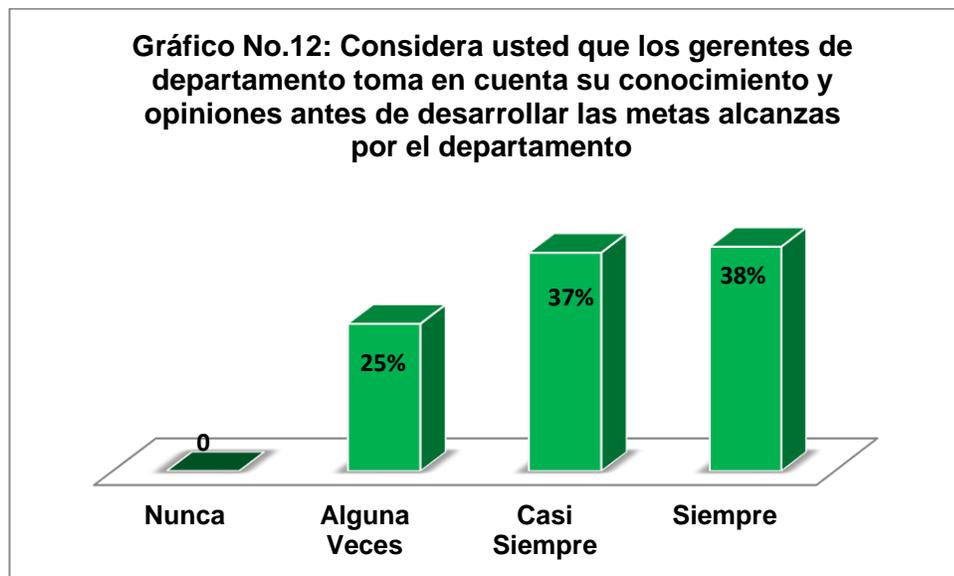
Fuente: Tabla No.11

La socialización es primordial entre los departamentos, de acuerdo con el gráfico el 50% de los encuestados socializan con el departamento de Planificación y Desarrollo antes de realizar el Plan Operativo Anual. A su vez en datos de iguales porcentajes de 25% en los regiones de Algunas veces y Casi siempre los encuestados socializan con dicho departamento antes de realizar el POA.

Tabla No.12

Considera usted que los gerentes de departamento toma en cuenta su conocimiento y opiniones antes desarrollar las metas		
Datos	Fr	Fa
Nunca	0	0
Alguna Veces	2	25
Casi Siempre	3	37
Siempre	3	38
Total	8	100

Fuente: Encuesta realizada a Encargados de Departamento en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).



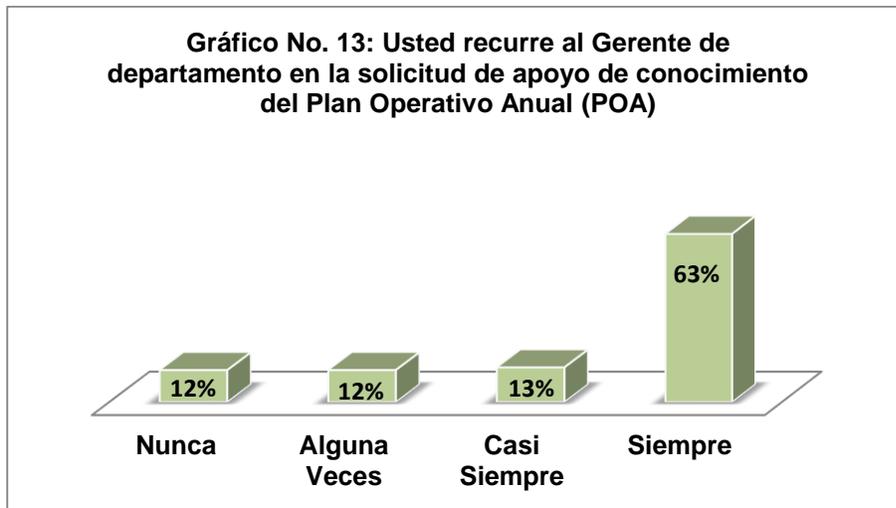
Fuente: Tabla No.12

De acuerdo con el gráfico anterior nos permite apreciar que el 38% de los encuestados considera que siempre el gerente de departamento toma en cuenta sus opiniones antes de desarrollar las metas alcanzada por el departamento. Al igual que el 37% considera que casi siempre toma sus opiniones en cuenta, y el 25% de los encuestados algunas veces los toman en cuenta para el desarrollo de las metas alcanzada por el departamento.

Tabla No.13

Usted recurre al Gerente de departamento en la solicitud de apoyo de conocimiento del Plan Operativo Anual (POA)		
Datos	Fr	Fa
Nunca	1	12
Alguna Veces	1	12
Casi Siempre	1	13
Siempre	5	63
Total	8	100

Fuente: Encuesta realizada a Encargados de Departamento en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).



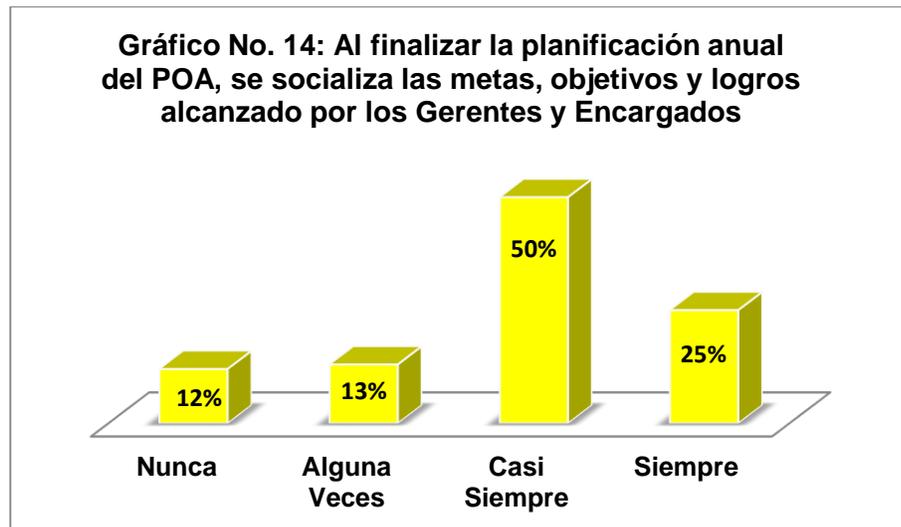
Fuente: Tabla No.13

Según el gráfico indica que el 63% de los encargados encuestados recurren al Gerente de departamento en solicitud de apoyo de conocimiento del Plan Operativo Anual (POA) cuando el mismo se está desarrollando el momento indicado. Un 13% indica que casi siempre recurren ellos como apoyo, y el 12% para los segmentos de algunas veces y nunca solicita el conocimiento del Gerente de departamento para la elaboración del POA.

Tabla No.14

Al finalizar la planificación anual del POA, se socializa las metas, objetivos y logros alcanzado por los Gerentes y Encargados		
Datos	Fr	Fa
Nunca	1	12
Alguna Veces	1	13
Casi Siempre	4	50
Siempre	2	25
Total	8	100

Fuente: Encuesta realizada a Encargados de Departamento en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).



Fuente: Tabla No.14

Es importante que parte del entendimiento de los proceso realizado en unas institución que implica procesos, cambios y adaptaciones nueva para los trabajo, es bueno considerar la socialización al finalizar, y según la grafica anterior muestra que el 50% de los encuestados socializa las metas, objetivos y logros correspondiente al Plan Operativo Anual (POA), el 25% de siempre indica que realiza esta actividad al finalizar el plan, el 12% y13% indica que alguna veces y nunca toman en cuenta este momento de importancia al finalizar el POA.

2.6 Presentación de análisis de resultado

El resultado esperado por la aplicación de las técnicas aplicadas en la obtención de información entorno a la Gestión del Conocimiento y el desarrollo del Plan Operativo Anual (POA), para la investigación son consideradas como informaciones escasas o regulares.

En la aplicación de las entrevistas realizadas a las Gerentes de departamentos interesada como la Gerente de Recursos Humanos y la Gerente de planificación y Desarrollo; se obtuvo más información por parte de la Gte. De RRHH, la cual tiene dominio de la información solicitada para la investigación de la Gestión del Conocimiento basada en Modelo de Nonaka y Takeuchi y por parte de la Gte. De Planificación y Desarrollo, la información requerida fue casi nula, la misma indico luego que solo trabaja en base a indicadores solicitado por la Presidencia de la República.

Por parte de las encuestas aplicadas a los encargados de departamentos las informaciones son consideradas como buenas para investigación. Uno de los factores más importante que tuvo la realización y aplicación de la encuesta fue cual el grado de involucramiento y de comunicación en el desarrollo del Plan Operativo Anual (POA).

Con relación a los objetivos específicos de la investigación se pudo determinar lo siguiente:

- No se pudo identificar ningún proceso de intercambio de información, solo se determino porcentajes regulares en

solicitudes de información de los Encargados a los Gerentes y el Departamento del de Planificación y Desarrollo.

- En relación la medición de las etapas de la Gestión del Conocimiento basada en el Modelo de Nonaka y Takeuchi no se aplican ningunas, porque el grado de comunicación es regular por parte del departamento de Planificación y Desarrollo en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).
- Entorno a los puntos débiles sobre la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) en Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI) la encuesta aplicada sobre la comunicación, intercambio y peticiones de información al Departamento de Planificación y Desarrollo y los Gerentes de departamento deben mejorar bastante, debido a los resultados obtenidos son regulares cuando se trata de entregar al final una Planeación Estratégica, los resultados deben ser más amplios y certeros.

CAPÍTULO III.

PRESENTACIÓN DE PROPUESTA SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO BASADO EN EL MODELO DE NONAKA Y TAKEUCHI EN CONSEJO NACIONAL PARA LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA (CONANI)

Con el pasar de los tiempos las propuestas en cada ciclo, período y cambio para el hombre actual se están haciendo cada vez más importantes. Las propuestas ayudan a conocer si puede ser factible al momento de iniciar algún cambio o proyecto de acción favorable para la institución u organización a la cual se pertenezca.

El presente capítulo III pretende presentar los detalles del porque es favorable iniciar el cambio sugerido en la investigación. Cabe destacar que se estarán definiendo con detalles la composición de las 4 fases que se desarrollan en el modelo propuesto de Gestión de Conocimiento basado en el Modelo de Nonaka y Takeuchi de (1995), aunque el modelo ya tiene unos cuantos años desde su creación e implementación, sigue siendo un modelo en que se destaca principalmente la comunicación y el conocimiento de los demás, que integran y componen la institución. Es necesario recalcar que el conocimiento en este modelo está compuesto por: el conocimiento tácito que es el conocimiento palpable expuesto en documento y el conocimiento explícito, el cual es que poseemos las personas en nuestro interior.

3.1 Elaboración de Propuesta

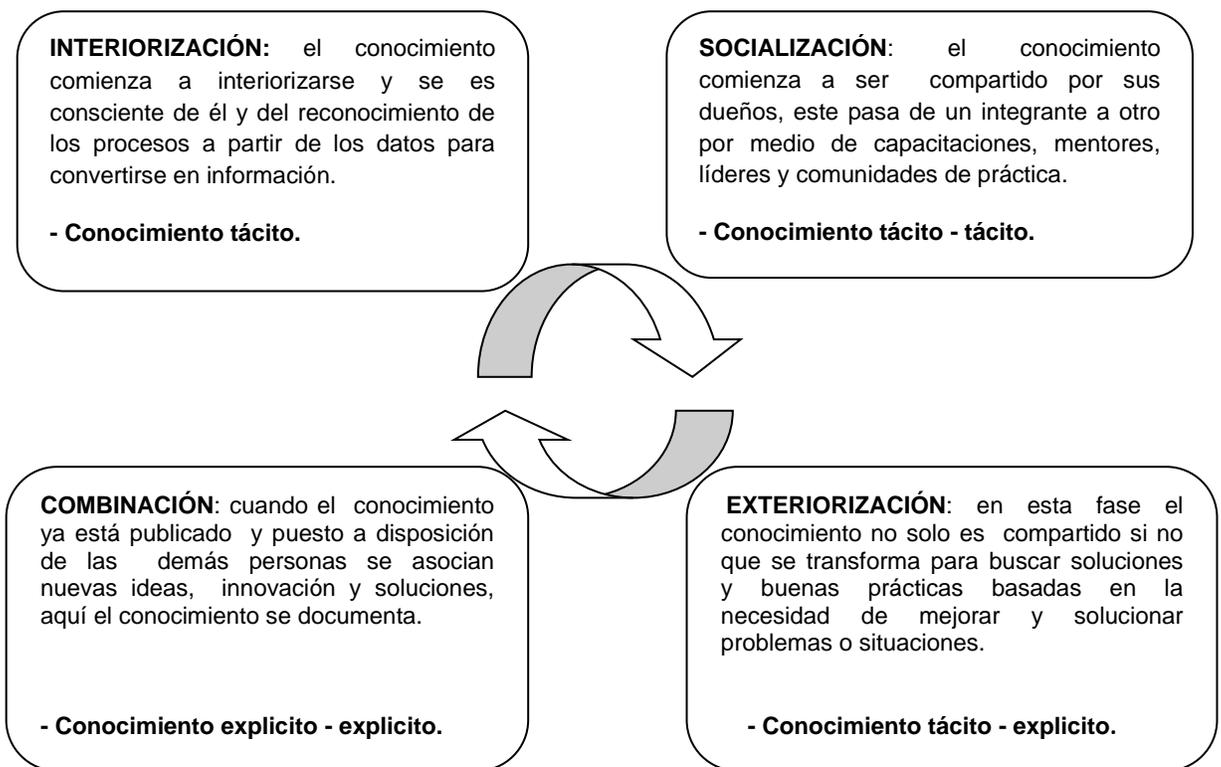
Luego de la exhaustiva investigación con relación a la Gestión del Conocimiento y los diferentes modelos de Gestión de Conocimiento que este nos ofrece, en el desarrollo de la investigación se aplicaron entrevista a Gerentes de Departamentos con el fin nutrir la investigación sobre el tema tratado y conocer a fondo si conoce las ventajas y desventajas de la Gestión de Conocimiento.

Además se aplicaron encuestas a Encargados de Departamentos en búsqueda de conocer el nivel de participación y comunicación sobre la realización del Plan Operativo Anual (POA), en conjunto con el Departamento de Planificación y Desarrollo, se selecciono entonces, el modelo optimo de Gestión de Conocimiento basado en el Modelo de Nonaka y Takeuchi para los diferentes Departamentos que compone el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI), que integran y componen la realización del Plan Operativo Anual, que cumplan y contribuyan al logro de los objetivos de esta investigación.

El modelo de Gestión de Conocimiento que se ha elegido ha sido el Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), el cual integra sus 4 fases necesarias para conocer y comunicar los objetivos, metas y logros de los diferentes departamentos. Es el modelo más adecuado para la institución, el cual integra varios factores para la ideal comunicación en los inicios de los procesos que se tengan planteados en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).

Con la propuesta de implementar el modelo sugerido en la investigación se busca también cambiar la forma de comunicación en la institución. Actualmente la comunicación es vertical y desea una comunicación horizontal, donde fluya la comunicación desde la Alta Gerencia hasta los niveles más bajos de la institución y viceversa.

3.1.1 Diseño de modelo de gestión de conocimiento basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi para el Consejo Nacional para la niñez y la Adolescencia (CONANI).



Fuente: propia

3.1.2 Presentación de etapas, actividades y herramientas a utilizar en la Gestión del Conocimiento basada en el modelo de Nonaka y Takeuchi.

En la aplicación de este modelo de Gestión del Conocimiento en la institución se definen a continuación las 4 fases que componen el Modelo de Nonaka y Takeuchi en conjunto con las herramientas a utilizar.

1.Fase de Socialización: se conocen el trabajo de los departamentos involucrado así como funciones, dificultades laborales, trabajo en equipo y tipo de comunicación utilizado por parte de la composición con respecto al Plan Operativo Anual (POA). Se da conocer toda esta mezcla de conocimiento a compartir con el responsable de implementar el cambio, efectuándose la transferencia de conocimiento.

Herramientas

- Entrevistas a Gerentes de Departamento.

2. Fase de Exteriorización: aquí el conocimiento no se transfiere, sino que nos conduce a construir nuevas ideas del conocimiento actual y es transformado por medio del responsable y el Gerente de Departamento estableciendo programas de comunicación efectiva entre empleados y departamentos, en conjunto, con la estimulación al empleado con reconocimiento e incentivos.

Herramientas

- Lluvias de ideas
- Grupo focales

Actividades

- Evaluación del tipo de conocimiento que posee cada unos de los gerentes departamentales, y selección del empleado adecuado capaz de llevar el proceso de integración y comunicación basado en el modelo escogido.
- Selección, clasificación y codificación de las ideas más adecuadas y luego desarrollarlas en propuestas para la Gestión del Conocimiento basado en el Modelo de Nonaka y Takeuchi.
- Evaluación y clasificación de propuestas por su grado de importancia frente al proceso.

3. Fase de Combinación: en esta fase el conocimiento ya esta explicado, este a su vez puede ser documentado y compartirse y está disponible para todos los departamentos e involucrados; se puede crear un manual de procedimientos del modelo sugerido, un espacio intranet para consulta de toda la institución donde la data se alimentada con todas las experiencias en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) de años anteriores.

Herramientas

- Tecnológicas (Pagina Web y Microsoft Outlook).

Actividades

- Elaboración de Manual de políticas de procedimiento basado en el modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi.
- Documentación de ideas generadas.
- Divulgación y publicación de información generada en este caso la comunicación de los objetivos y metas alcanzadas plasmadas en el Plan Operativo Anual (POA) para toda la institución.
- Creación y desarrollo de espacio cibernético (Intranet) en la institución.

4. Fase de Interiorización: esta fase consiste en que la persona esté consciente y acepten el reto de los nuevos cambios realizado dentro de la institución, aquí el conocimiento va de la mano con las habilidades y las experiencias de los integrantes de la institución.

Herramienta a utilizar

- Evaluación 360
- Buzón de sugerencia
- Retroalimentación

Actividades

- Aplicación de evaluación de 360 grado para la medición de flujo de información y comunicación al finalizar el Plan Operativo Anual; Es decir conocer mediante esta herramienta los logros que alcanzo la institución y como son comunicados a los empleados y también a la sociedad a la que es brindada los servicios de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes de República Dominicana.
- Colocación de buzón de sugerencia en la institución acompañado del diseño de indicadores para conocer el saber de los clientes y usuarios que solicitan diversos servicios en la institución.
- Programar actividades de retroalimentación con el fin de actualizar y conocer el saber de los empleados en la institución para el mejoramiento de los procesos y conocimientos en la institución.

En conclusión la aplicación de la gestión del conocimiento basada en el modelo de Nonaka y Takeuchi, esta siempre ligada en el conocimiento que lleven las personas en sí, reforzado este conocimiento con el aprendizaje y enseñanzas que estas personas demuestren con el tiempo.

CONCLUSIONES

Realizar un diagnóstico del conocimiento que poseen sobre todo las personas que pertenece a una Empresa o Institución es algo muy útil, ya que no solo constituye la base para implementar un modelo de Gestión de Conocimiento en una área específica de la organización o grupos de trabajo.

Para el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI) implementar un Modelo de Gestión de Conocimiento, puede significar la mejoría los procesos ya planteados con anterioridad en la realización el Plan Operativo (POA), debido a que el mismo es realizado por Departamento en específico dentro de la institución.

Un aspecto esencial en la presente investigación es la forma regular en que fluye comunicación interna con el Departamento de Planificación y Desarrollo, aspecto importante que se puede comparar en las representaciones grafica del presente trabajo. Al igual que la Gerente de dicho departamento que requiere capacitación actualizada, será la mejor opción en reforzamiento de los conocimientos a dicha persona la opción es planteada porque en la aplicación de la entrevista sus opciones fueron escasas.

La evidencia arrojada por la investigación, es que se debe mejorar la comunicación a nivel de toda la organización. Es importante mencionar que unas de las representaciones en el desarrollo de la investigación, arrojaron que casi siempre de socializa las metas, objetivo por parte de la institución,

La gestión del conocimiento su aplicación no es novedad, a lo largo de la historia las personas siempre han compartido información y conocimiento a través de los tiempos, ha sido tácito desde el comienzo de los tiempo. Con la gestión del conocimiento se busca administrar de forma adecuada. Es más fácil recurrir a personas que ya tienen el conocimiento o experiencia en algún tema que volver a crear conocimiento.

RECOMENDACIONES

- Proponer la Gestión del Conocimiento a nivel de toda la institución y demostrar a su vez cuáles son sus ventajas y beneficios.
- Sensibilizar de forma más efectiva a todos los empleados en buscar nuevas formas de gestionar el conocimiento, acudiendo no solo a manuales de puesto, si no utilizar otras vías alternas de recopilar información y transmitir conocimientos adquiridos.
- Fomentar el modelo Propuesto de Gestión de Conocimiento basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi, para que se convierta en parte de la institución en mejorar la comunicación dentro de cada área o departamento de trabajo del Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).
- Incentivar a los empleado en transferir sus conocimiento y sea compartido con el equipo de trabajo, ya que cuando el conocimiento no es compartido no evoluciona.

BIBLIOGRAFÍAS

Agencia Nacional de Infraestructura (2012) *Guía para la Gestión del Conocimiento*. Colombia: Bogotá

Alles, Martha Alicia (2005). *Desarrollo del Talento Humano, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Bohlander, George y Scott Snell, Arthur Sherman (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Thomson Learning.

Bertora (2010). Folleto de *Gestión del Conocimiento* (en Ingles Knowledge Management)

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3era edición. México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, Idalberto (2005). *Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito de las Organizaciones*. México D.F

Contreras, Eduardo (2010). *Gestión del Conocimiento, del Tácito al Explícito*
Petrotecnica (2009). Folleto de *Gestión del Conocimiento, ¿de qué estamos hablando?*

Celvasi (2001). *Modelos de Gestión del Conocimiento*. Valencia, España

Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (2013). *Manual de Inducción*. Santo Domingo, Republica Dominicana

Honeycutt, Jerry (2001) *Así es la Gestión del Conocimiento*. Madrid, España

Gómez, Hernán (2013) *Aprendizaje Organizacional*, Bogotá, Colombia

Macana (2008) Folleto Modelos Estructurales de Gestión del Conocimiento

INTERNET

WWW.fundibeq.org/gestiondelconocimiento

<http://publicar.wikispaces.com/Gesti%C3%B3n+Conocimiento>

<http://wildcat2030.tumblr.com/post/2185123894/nonaka-and-takeuchis-organizational-knowledge>

A N E X O S

ANEXO #1: ANTEPROYECTO



UNAPÉC
UNIVERSIDAD APEEC

Maestría en Gerencia de Recursos Humanos

Trabajo Final (PMA668)

Anteproyecto de Tesis:
**PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO BASADO EN EL MODELO NONAKA Y
TAKEUCHI EN EL CONSEJO NACIONAL PARA LA NIÑEZ Y
ADOLESCENCIA (CONANI), MAYO-AGOSTO 2014.**

Asesora:
María Dolores Sevilla Quintana

Sustentante:
Sergio Marcel Reyes Ramírez 2006-1811

Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
Mayo 2014

1. Tema:

Propuesta para el Desarrollo de Gestión del Conocimiento Basado en el Modelo Nonaka y Takeuchi en el Consejo Nacional para la niñez y Adolescencia (CONANI), Mayo-Agosto 2014.

2. Planteamiento del problema

El Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI) surge mediante el decreto No.426, del 23 de noviembre del 1978, como el Consejo Nacional para la Niñez **(CONANI) y con la función inicial de ser el organismo gubernamental encargado(a) de la protección de los Niños y Niñas Dominicanos.** A partir de la promulgación de la Ley 136-03 que rige el Sistema de Protección y los Derechos Fundamentales de los Niños, Niñas y Adolescentes, CONANI funge como Institución descentralizada del Estado Dominicano con personalidad jurídica y patrimonio propio, siendo el órgano administrativo del Sistema Nacional de Protección de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes.

En la actualidad el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI), cuenta con el Plan Operativo Anual (POA), el cual consiste en la recopilación de información de todos los Departamentos Administrativos de la organización, el mismo plantea las actividades que cada uno realizara en el periodo establecido.

El Plan Operativo Anual (POA) es un conocimiento que es tácito, que sólo se plasma en papel, y es solicitado por el Departamento de Planificación y Desarrollo; el cual es responsable de la unificación de toda la información, entregando al final de cada año las memorias anuales de la institución; que contiene todas las actividades

planificadas y realizadas, a la presidenta para su aprobación y luego esta ser enviada a la presidencia.

Actualmente en su totalidad el Plan Operativo Anual (POA), no cumple con el proceso de socialización, exteriorización, combinación e internalización de información interna al momento de reunir las informaciones adecuadas con los Gerentes y Encargados de departamentos.

2.1. Formulación del Problema

¿Cuáles son las dificultades que se presenta en el cumplimiento de los procesos del Plan Operativo Anual (POA) en el Consejo Nacional para la Niñez y Adolescencia Mayo-Agosto 2014?

2.2. Sistematización del Problema

¿Cuáles factores influyen en el intercambio de conocimientos en los departamentos administrativos?

¿Cómo afecta el desconocimiento de la socialización, exteriorización, combinación e internalización de información interna en los departamentos de la Institución?

¿Cómo impacta la no comunicación al finalizar el Plan Operativo Anual (POA) en la Institución?

3. Objetivos de la Investigación

3.1 Objetivo General

- Analizar la necesidad de la implementación de un plan operativo de Gestión del Conocimiento basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi en el Consejo Nacional para la niñez y la Adolescencia (CONANI), durante el periodo Mayo-Agosto 2014.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los procesos de intercambio de información que se aplican en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).
- Medir el grado de conocimiento actual en las etapas de socialización, exteriorización, combinación e internalización.
- Identificar los puntos débiles en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).

4. Justificación de la Investigación

4.1 Justificación Teórica

Se utilizará todo el material documenta relacionado con la elaboración de un Plan Operativo Anual (POA) y Gestión del Conocimiento basada en el modelo de Nonaka y Takeuchi tales como libros, guías e internet y demás material que fortalezca la justificación teórica.

4.2 Justificación Metodológica

Se utilizaran técnicas e instrumentos adecuados que resulten factibles al momento de recolectar toda información adecuada para el desarrollo de la misma, a los Gerentes de Departamento se le realizaran entrevistas y a los Encargados de departamentos se aplicara encuestas.

En el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI), la gerencia administrativa está compuesta por una población de 40 empleados, será tomada una muestra de 25%, lo que se traduce a aplicar la encuesta a 8 encargados de departamentos y entrevista a la Gerente de Planificación y Desarrollo y Gerente de Recursos Humanos.

4.3 Justificación Práctica

La investigación aportará una propuesta de gestión del conocimiento Institucional cuyo fin será el intercambio de información tanto tacita como explicita, de modo que contribuirá a dar a conocer las metas y trabajos realizado por los Gerentes y Encargados por departamentos del Consejo Nacional para la Niñez y Adolescencia (CONANI).

5. Marco de Referencia

5.1 Marco Teórico.

“El conocimiento es obtenido por medio de experiencias, razonamiento, intuiciones y del mismo aprendizaje. Las personas aumentan su conocimiento cuando comparten con otros, y cuando este es combinado con el conocimiento de otros para crear uno nuevo”. (Guía para la Gestión del Conocimiento 2012, Pag.4).

El ser humano con tiempo aprende de los demás. Entorno al conocimiento es transmitido mediante experiencia según definición expuesta con anterioridad. Lo cierto es que cuando el conocimiento es expresado por ambas parte puede ser mejorado al escuchar, leer e interpretar ambas partes de donde surja el conocimiento expresando de forma clara en cómo interpretar el análisis de propuesta a desarrollar.

Según Allens (2005 Pag.281), Es una herramienta usualmente intranet que permite a una organización compartir el conocimiento, generalmente a través de gigantescas bases de datos que lo contienen. La gestión del conocimiento es frecuente en organizaciones donde el conocimiento se convierte en la llave del negocio.

En los tiempos actuales las grandes compañías almacena su informaciones o mejor dicho el conocimiento que estas poseen no solo en manuales de realizar tareas o funciones de los diferentes departamento, sino de los mismo empleados los cuales son los principales actores en como logran alcanzar los objetivos propuestos.

A la vez que estos consigues logros son comunicados de manera que algunos empleados se coloquen están informaciones para ser compartidas con los demás empleados de la organización o empresa.

“El conocimiento tácito es altamente personal, difícil de formalizar y comunicar; parcialmente formado por habilidades técnicas (lo que es dado a llamar Know how) y por dimensiones cognitivas: modelos mentales, creencias y perspectivas tan arraigadas que a la persona no le resulta fácil expresarlas”. (Trend Management 2010, Pag.95).

El conocimiento almacenado en las personas, suele cambiar de uno a otro por lo que difiere en cada uno de lo nosotros en la forma que sea expresado y como lo utilizemos de forma impersonal.

“Conocimiento explícito es aquel que ha sido o puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio. Puede ser transmitido inmediatamente a otros. La información contenida en enciclopedias son buenos ejemplos de conocimiento explícito. La forma más común de conocimiento explícito son manuales, documentos y procedimientos. El conocimiento también puede ser audiovisual o multimedia, obras de arte y diseño de productos pueden ser vistos como otras formas de conocimiento explícito”. (Ibídem, Pag.96).

En este enfoque lo que se interpreta es que hay demasiada información en nuestro alrededor y que puede ser encontrado en todo espacio dedica al conocimiento.

“La gestión del conocimiento alude a la aplicación de los recursos tecnológicos, en espacio y tiempo a la tecnología informativa, para lograr que la información que circula y se halla almacenada en una

organización se transforme en conocimiento utilizable. Al aludir a la información que circula y esta almacenada, se abarca mucho más que el conocimiento contenido en representaciones simbólicas o datos conservados en los soporte de almacenamiento, sean tales soportes computarizados o no” (Bertora, 2010, Pág. 3)

Es cierto que las grandes compañías aluden de las personas, materiales y equipo con que cuenta dentro de la organización para resaltar el conocimiento que la misma posee y generar más ideas de mejoría de trabajo.

5.2 Marco Conceptual

Activos Intangibles, Activos que no tienen una existencia física, pero son reconocidos en algún sistema de valores. En una organización constituyen, junto a los activos tangibles (valor contable) el valor de mercado de la misma (www.fundibeq.org).

Aprendizaje Organizacional, Proceso de transformación de la información de conocimiento con el fin de facilitar el desarrollo de rutinas organizativas o de pautas de acción para el desempeño efectivo de la organización (www.fundibeq.org).

Capital Humano, Valor del conocimiento y competencia de las personas de una organización, así como capacidad para generarlos, que resulta útil para la misión de la organización.

Una organización que sistemáticamente desarrolle su Capital Humano es más propensa a ser una organización que aprende (www.fundibeq.org).

Capital Intelectual, Es la acumulación de conocimiento que crea valor en una organización , compuesta por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción , según una determinada estrategia, en ventajas competitivas o competencias esenciales en el mercado(www.fundibeq.org).

Capital Relacional, Valor del conjunto de concommitos que se incorporan a la organización u a las personas como consecuencias del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado. Se refiere al valor que tiene una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior (www.fundibeq.org).

Conocimiento, Información acerca de las experiencias de empleados, los procesos de la empresa y todo aquello que indique una acción efectiva (Honeycutt, 2001).

Conocimiento explícito, El resultado de recopilar y dar significado a las experiencias e ideas: experiencias explícitas. Normalmente, el conocimiento explícito se encuentra almacenado en contenido estructurado, parcialmente, como, por ejemplo, documentos, electrónico y correo de voz. Las empresas gestionan la información para facilitar su búsqueda, reutilización y aprendizaje (Honeycutt, 2001).

Conocimiento tácito, Conjunto de experiencia, ideas, pensamientos, valores y opiniones de los empleados de una empresa. El conocimiento tácito es dinámico y solo puede ser propuesto a través de la colaboración y comunicación con expertos que poseen el

conocimiento. El conocimiento tácito nace en las experiencias de los empleados y en los procesos de la empresa (Honeycutt, 2001).

Memoria de empresa, Conjunto total de elementos de conocimiento de la empresa que incluye la información registrada y la que se encuentra en la mente de los empleados (Honeycutt, 2001).

5.3 Marco Espacial

La investigación se llevara a cabo en el Consejo Nacional para la Niñez y La Adolescencia (CONANI). Av. Máximo Gómez, Esq. República de Paragua, Ens. La Fe No.154, Santo Domingo, República Dominicana.

5.4 Marco Temporal

La información será tipo transversal, la cual recopilara la información durante el presente periodo Mayo-Agosto 2014.

6. Metodología de la investigación

6.1 Tipo de Estudio

La siguiente investigación, está basada en el estudio exploratorio y explicativo. Estos permitirán describir la situación real o resaltar de manera precisa el problema en donde será aplicada la investigación, así como aportar datos del Gestión del Conocimiento en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA). La información recolectada en este trabajo arrojará datos importantes y determinantes sobre la elaboración del POA, en el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI).

Será explicativo porque explicara la situación que se ha estado dando en los meses que han transcurrido del año 2014 en los diferentes departamentos, el intercambio de información y poca comunicación entre Gerentes y Encargados de departamentos en los proceso de socialización, exteriorización, combinación e internalización de información interna.

Al mismo tiempo será de gran utilidad el tipo de estudio de descriptivo, el cual describirá la situación actual de los proceso de la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), y como afecta en la personas el desconocimiento de intercambia ideas antes de ser plasmada sin ser discutida antes de proceso final de entrega.

6.2 Método de Estudio

Para la investigación se utilizarán principalmente los siguientes métodos de estudios inductivo, deductivo, análisis, observación y síntesis para poder aclarar de forma breve y sencilla la situación sobre la elaboración del Plan Operativo Anual (POA).

Con el método de observación el cual es el primer método a utilizar, estará siendo utilizado de manera controlada y a la par con las proposiciones teóricas de la investigación.

Se estará utilizando el método inductivo o de inducción para ser más preciso en nuestro desarrollo de la siguiente situación planteada por la razón que tenemos un caso particular. A la vez con la deducción para no generalizar y señalar de manera precisa y concisa las razones del trabajo.

Con la utilización del método de estudio de análisis se identificarán en cada una de las partes involucrada en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) cuáles son sus causas y efectos dando a la investigación información necesaria para su desarrollo.

A la vez se mencionó con anterioridad el uso del método de síntesis, el mismo relacionará todos los elementos con el objetivo principal de estar relacionado con la investigación.

6.3 Fuentes Documentales

Durante el proceso de la investigación serán utilizadas fuentes primarias de información como libros de texto, guías o manuales, y revistas que puedan enriquecer la el desarrollo de la investigación sobre la Gestión del Conocimiento basado en el Modelo de Nonaka y Takeuchi.

6.4 Técnicas de Investigación

Entre las técnicas de investigación serán utilizadas en la recolección de información el uso de encuestas y entrevistas. La s misma será de gran importancia para medir, cuantificar y relacionar los datos sobre la situación actual en el intercambio de información y conocimiento.

La población a la cual se le aplicara las encuestas y entrevistas es de un total de 10 empleados del Consejo Nacional para la Niñez y Adolescencia (CONANI), de los cuales 2 gerentes la Gerente de Recursos Humanos y la Gerente de Planificación y Desarrollo, y las encuestas la 8 Encargado de sección de departamentos.

Las entrevistas a aplicar será formulas con preguntas abierta, y las encuestas contendrán preguntas cerradas facilitando el objetivo principal de la investigación.

6.5 Tratamiento de la Información

La información será recogida mediante las herramientas anteriormente mencionadas las cuales serán tabuladas y ordenadas según las repuestas obtenidas, para luego ser esquematizada mediante los gráficos de pastel, los cuales nos darán un entendimiento de la situación real sobre la Gestión del Conocimiento.

7. Tabla de Contenido

CAPÍTULO I. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

2.1 Conocimiento

1.2 Tipos de Conocimiento

1.3 Gestión del Conocimiento

1.4 Beneficios de la Gestión del conocimiento

1.5 Barreras de la Gestión del conocimiento

1.6 Aprendizaje Organizacional

1.7 Modelos de la Gestión del Conocimiento

1.7.1 Modelo de Nonaka y Takeuchi

1.7.2 Modelo Skandia de Capital Intelectual

1.7.3 Modelo de Gestión del conocimiento de Demerest.

1.7.4 Modelo de Gestión del conocimiento de Frid

1.7.5 Modelo Justo a Tiempo en la gestión del conocimiento

1.8 Criterios para selección de modelo de Gestión de modelos del conocimiento

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO BASADA EN EL MODELO DE NONAKA Y TAKEUCHI

2.1 Reseña histórica del Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI)

2.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos

2.3 Aspectos metodológicos

2.4 Análisis de Entrevistas

2.5 Análisis de Encuestas

2.6 Presentación de análisis de resultado

CAPÍTULO III. PRESENTACION DE PROPUESTA

3.2 Elaboración de Propuesta

3.2.1 Diseño de modelo de gestión de conocimiento basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi para el Consejo Nacional para la niñez y la Adolescencia (CONANI)

3.2.2 Presentación de etapas y herramientas a utilizar en la Gestión del Conocimiento basada en el modelo de Nonaka y Takeuchi

8. Bibliografía.

Agencia Nacional de Infraestructura (2012) *Guía para la Gestión del Conocimiento*. Colombia: Bogotá

Alles, Martha Alicia (2005). *Desarrollo del Talento Humano, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Bohlander, George y Scott Snell, Arthur Sherman (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Thomson Learning.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3era edición. México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, Idalberto (2005). *Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito de las Organizaciones*. México D.F

Contreras, Eduardo (2010). *Gestión del Conocimiento, del Tácito al Explicito*

Petrotecnica (2009). Folleto de *Gestión del Conocimiento, ¿de qué estamos hablando?*

Bertora (2010). Folleto de *Gestión del Conocimiento* (en Ingles Knowledge Management)

Honeycutt, Jerry (2001) *Así es la Gestión del Conocimiento*. Madrid, España

WWW.fundibeq.org/gestiondelconocimiento

Anexo #2: Encuesta a Encargados de Departamento basada en Gestión del Conocimiento en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA)

<p>La siguiente encuesta es diseñada para recolectar información sobre la gestión del conocimiento en las diferentes áreas departamentales en función de mejorar el compartir la experiencia de trabajo por los diferentes involucrado al momento de diseñar el Plan Operativo Anual (POA).</p>		
<p>Datos Demográficos Sexo: (M) o (F) Nivel Educativo: (Licenciado) (Magister) (Doctorado) Antigüedad en Institución: _____ Tiempo en el Departamento: _____</p>		
1	Tipo de funciones que realiza en su lugar de trabajo?	X
	Gerenciales	
	Administrativas	
	Logística	
	Supervisiones	
2	Cuántas personas supervisa actualmente en su departamento?	X
	4 o 5	
	6 o 8	
	9 o 10	
	11 o 15	
3	Conoce usted la Gestión del Conocimiento?	X
	SI	
	NO	
4	Transfiere usted conocimientos adquiridos a sus subalternos?	X
	Nunca	
	Alguna Veces	
	Casi siempre	
	Siempre	
<p>Si su respuesta es positiva, comente cuales aspecto toma en cuenta para hacer esta trasferencia de conocimiento.</p>		

5	Qué tipo de fuentes documentales usted consulta al momento de transferir conocimiento?		X
		Manual de puesto	
		Libros	
		Internet	
		Otros	
6	Entiende que la Gerencia de Planificación y Desarrollo toma en cuenta las opiniones diversas antes realizar el (POA)?		X
		Nunca	
		Alguna Veces	
		Casi siempre	
		Siempre	
7	Existe algún tipo de socialización entre el departamento de Planificación y Desarrollo y usted a la hora de realizar el (POA)?		X
		Nunca	
		Alguna Veces	
		Casi siempre	
		Siempre	
8	Considera usted que los gerentes de departamento toman en cuenta su conocimiento y opiniones antes de desarrollar la metas alcanzada por el departamento?		X
		Nunca	
		Alguna Veces	
		Casi siempre	
		Siempre	
9	Usted recurre al Gerente de departamento en la solicitud de apoyo de conocimiento del Plan Operativo Anual (POA)?		X
		Nunca	
		Alguna Veces	
		Casi siempre	
		Siempre	
10	Toman en cuenta espacios o momentos de finalización en el planteamiento de logros y metas a alcanzar durante los periodos establecidos?		X
		Nunca	
		Alguna Veces	
		Casi siempre	
		Siempre	

Anexo #3: Entrevista para Gerentes

Favor de dedicar unos minutos en la aplicación de las siguientes preguntas a realizar mediante la entrevista a realizar sobre la Gestión del Conocimiento basada en el modelo de Nonaka y Takeuchi. Las repuestas serán tratadas de forma confidencial. Con propósito exclusivo y único académico.

Datos demográficos

Sexo: _____

Edad: _____

Nivel Académico: _____

Tiempo en la Institución: _____

Tiempo en el Puesto: _____

- 1 ¿Usted Conoce la Gestión Basada en conocimiento?

- 2 ¿Conoce usted actualmente algún modelo de Gestión del Conocimiento?

- 3 ¿Conoce usted la ventajas que ofrece la Gestión del Conocimiento? Y cuáles cree que son?

- 4 ¿De qué forma usted cree que beneficia la Gestión del Conocimiento a su departamento?

- 5 ¿Considera usted trasmisión de conocimiento a otro positivo o negativo?

- 6 ¿Cómo considera usted un modelo de Gestión del Conocimiento basado en la fase de Socialización, Exteriorización, Combinación e Internalización de Información?

- 7 ¿Considera la usted la creación de espacio de Gestión del Conocimiento?

- 8 ¿Qué es para usted el Plan Operativo Anual (POA)?

- 9 ¿Delega parte de la realización del POA sus subalternos?

- 10 ¿Cree usted que el POA es un indicador de mejoramiento continuo?

- 12 ¿Confía usted en la capacidad subalterna o aliados departamentales en el trato de información aducida en la

- 13 ¿Programa usted los objetivo alcanzar para el siguiente desarrollo del Plan Operativo Anual (POA)? institución?