

**¿ 11 LECCIONES
APRENDIDAS?**



Liga BBVA

Actualidad

La jornada

Calendario

Clasificación

Ranking

Fichajes

Pretemporada

as TV



ATLÉTICO

Giménez entona el mea culpa: "De los errores se aprende"

El jugador se disculpó a través de las redes sociales un día después de que su entrenador acudiese en su auxilio al decir que su error no decidió el choque.

Edición especial

Histórico rescate tras tensa jornada en mina San José

El Mario Sepúlveda, el segundo minero rescatado, celebra su liberación tras 69 días de confinamiento.



Páginas 2 a 40

PLANES MULTIMEDIA MOVISTAR

\$14.990
Equipos desde \$0

Centraliza tu plan al
600 800 1000

movistar

Primera **REACCIÓN**



2. ¿Qué hay que **hacer**/Cómo se **soluciona**?

1. ¿Qué **pasó**?

3. ¿Quién **sabe**?

PROBLEMA DE CONOCIMIENTO

Espera informe clave para decisión crucial de mineros

...cias dando
...o con vida de uno
...berá optar o no
...scatistas.

► El Presidente recibe cada una hora informaciones en su Blackberry del jefe del comité de expertos.



C. Vergara y L. Ferraro

Presionado por la inminencia de un contacto con alguno de los 33 mineros atrapados desde el jueves 5 de agosto en la mina San José, Sebastián Piñera prepara la que quizás sea la decisión más compleja de sus primeros cinco meses de gobierno. Apenas reciba el informe del jefe del comité de expertos, André Sougarret, dando cuenta del hallazgo con vida de uno o más miembros del grupo, el Mandatario deberá optar por el ingreso o no de las cuadrillas de rescatistas. Nuevos derrumbes que sepulquen la esperanza o el riesgo de que alguno de los socorristas muera en el intento son posibles. La encrucijada, marcada por una alta presión de los familiares, será crucial.

El segundo escenario en el cual el Presidente se ha puesto, todavía más complejo que el primero, es de-

era duro: los dueños de la mina estaban superados y no podían hacerse cargo del rescate. En ese minuto, Piñera decidió involucrar al go-

Ese viernes, el Mandatario llamó a varias mineras: Codelco, Escondida y BHP, entre otras, preguntando quién era la persona más adecuada para hacerse cargo del operativo de rescate. El de-

... principal del sábado, por la cual se habían iniciado las primeras tareas de auxilio, precipitó las gestiones. No hubo dos respuestas. Debía ser el gerente de minas de El Teniente, André Sougarret (**ver recuadro**), quien aceptó de inmediato y pidió viajar con todo su equipo, en total 33 personas. La planificación teórica la haría el ex vicepresidente corporativo de Codelco, Nelson Pizarro.

El lunes 10 de agosto, Piñe-



1 No existe
definición unívoca y
clara sobre
CONOCIMIENTO y GC

Más de 200 definiciones...

	Knowledge	Experience	Intellectual	Wisdom	Innovation	Information	Data
Knowledge	98	5	3			11	2
Experience		5			1	7	
Intellectual			19			2	
Wisdom				1	1		
Innovation					2	1	
Information						32	5
Data							1



Knowledge Management

Debates Promociones Empleos Búsqueda Más...

Javier, ¿te gusta lo que ves aquí?

Unirse al grupo



Knowledge?
What knowledge means to you in one sentence!
hace 5 meses

Seguir a M Ali

Recomendar Comentar Seguir Marcar Más

Alvaro Gaete, karen zimmerman y 12 más recomiendan esto

260 comentarios • Saltar a los comentarios más recientes



Seguir a Adam

Adam Wetzel • I believe knowledge is the application of information and experience.

hace 5 meses • Recomendar

4



Greger Ohlsson • Yes, and I join the views that put it into an action-oriented (business) context, -how about this:
"the ability to make wise decisions (to change) based on information and experiences"

Rods

Compartir debate

in twitter facebook g+1 http://lnkd.in/Z7SS28

Últimas actualizaciones



Mohammed Khalil Abu Salah ha comentado en el grupo sobre We are hiring qualified Management experts for various Job Openings: "growing international client base" means UAE is one of your areas? Actually I am looking for any KM related job and came from technical...

Recomendar • Comentario (1) • hace 1 hora



Mohammed Khalil Abu Salah recomienda este comentario de Amy Leonard

I work with knowledge sharing in a big international company. Large parts of our organization is very decentralized with a culture of...: One more thing: as any IT industry worker should, I strongly believe a good knowledge sharing system is also imperative... meaning an...

Knowledge Management

Articles, experts, jobs, and more: get all the professional insights you need on LinkedIn

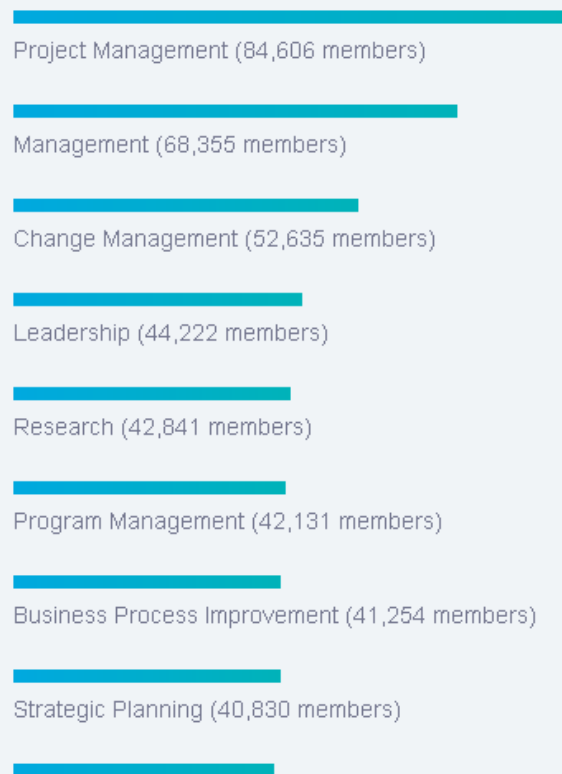
✓ On your profile

Knowledge Management at a glance: 379,223 LinkedIn members have this skill

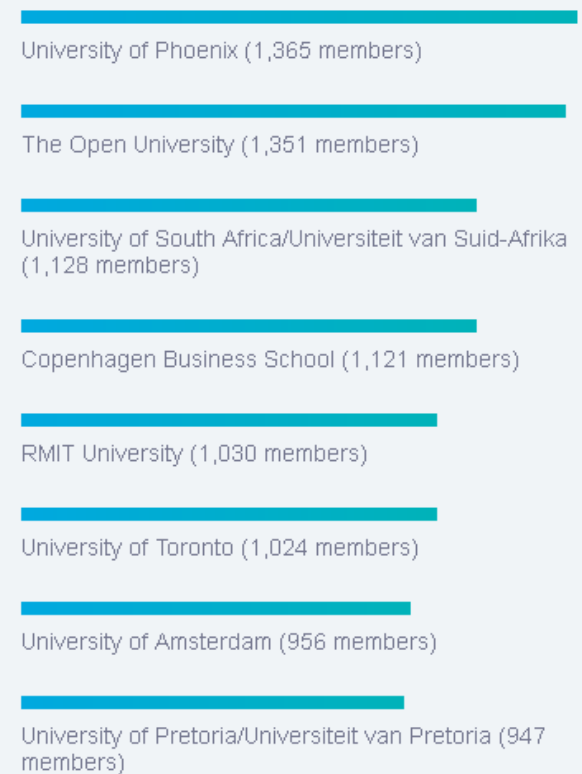
Where they work



What they are skilled at



Where they went to university



GC vinculada con...

1. Gestión de Proyectos
2. Gestión
3. Gestión del Cambio
4. Liderazgo
5. Investigación
6. Gestión de Programas
7. Planificación Estratégica
8. Mejoramiento de Procesos de Negocio
9. Estrategia
10. MS Office

Peligrosa confusión entre
CONOCIMIENTO e
INFORMACIÓN



A large, dense pile of books of various colors and sizes, filling the entire frame. The books are stacked haphazardly, creating a textured, three-dimensional effect. The colors range from light beige and cream to dark browns and purples. The lighting is somewhat dim, highlighting the edges and spines of the books.

Al considerar

CONOCIMIENTO

como un **Objeto**

basta **ORGANIZARLO** y tener un

repositorio (**HERRAMIENTA TECNOLÓGICA**)



Y la gente:

1. Vendrá a buscarlo



Y la gente:

2. Sabrá encontrarlo



Y la gente:

3. Sabrá aplicarlo



La **REALIDAD** es otra



1. **INTRANETS** y demás repositorios

languidecen



Google™

2. Las

PERSONAS

tienen enormes

dificultades para

encontrar lo que

buscan



3. Cuando por fin lo **ENCUENTRAN,**
NO saben aplicarlo

70% proyectos **GC** **NO** funcionan

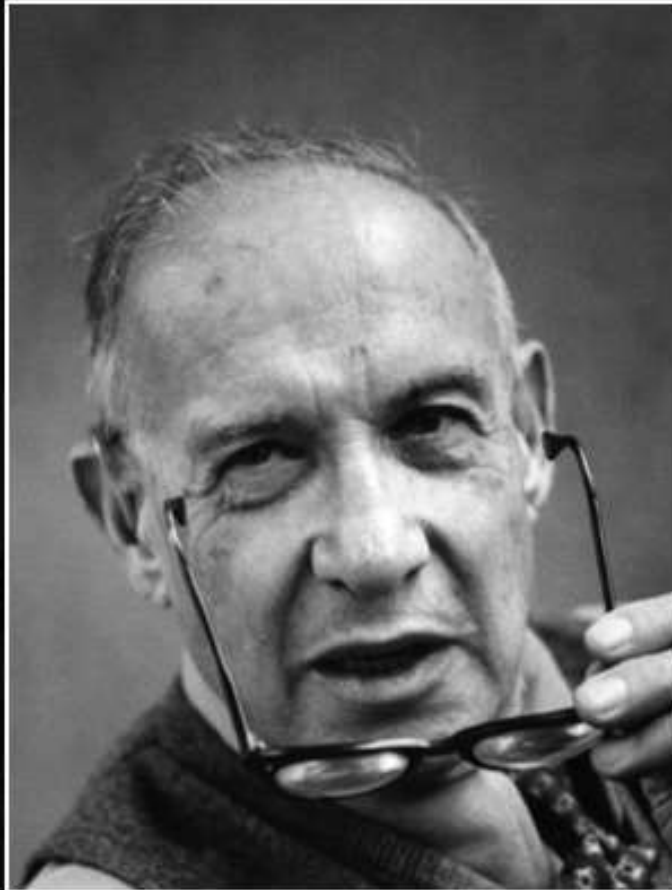


② CONOCIMIENTO

no ha sido

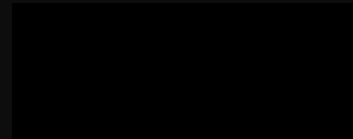
considerado como un

activo a gestionar



Knowledge has become the key
resource of the world economy.

— *Peter Drucker* —





Organizaciones **NO** saben qué

CONOCIMIENTO

tienen

(aunque lo pueden **IDENTIFICAR**)

Organizaciones **saben** pero...

no saben

LO QUE SABEN



THE
9/11
COMMISSION
REPORT

FINAL REPORT OF THE NATIONAL COMMISSION ON
TERRORIST ATTACKS UPON THE UNITED STATES



AUTHORIZED EDITION
WITH INDEX

Third, the FBI did not have an effective intelligence collection effort. Collection of intelligence from human sources was limited, and agents were inadequately trained. Only three days of a 16-week agents' course were devoted to counterintelligence and counterterrorism, and most subsequent training was received on the job. The FBI did not have an adequate mechanism for validating source reporting, nor did it have a system for adequately tracking and sharing source reporting, either internally or externally. The FBI did not dedicate sufficient resources to the surveillance and translation needs of counterterrorism agents. It lacked sufficient translators proficient in Arabic and other key languages, resulting in a significant backlog of untranslated intercepts.²⁵

Finally, the FBI's information systems were woefully inadequate. The FBI lacked the ability to know what it knew: there was no effective mechanism for capturing or sharing its institutional knowledge. FBI agents did create records of interviews and other investigative efforts, but there were no reports officers to condense the information into meaningful intelligence that could be retrieved and disseminated.²⁶

No tienes otra cosa que

CONOCIMIENTO



¿qué pasa si te quedas sin **CONOCIMIENTO?**





Mi pueblo pereció por falta
de
conocimiento

Oseas: 4;6. 4,1,19

no puedes **hacer nada...**

☰ LATERCERA

Mundo

La historia de la mujer sin memoria que busca quién es y a su familia a través de redes sociales

Sufre de amnesia y lo que único que recuerda es su nombre: Sam. Apareció al sur de California y habla inglés y algo de francés.

AP / 02/07/2015 - 10:03

22      0 url <http://fw.to/EMVI5vX>  

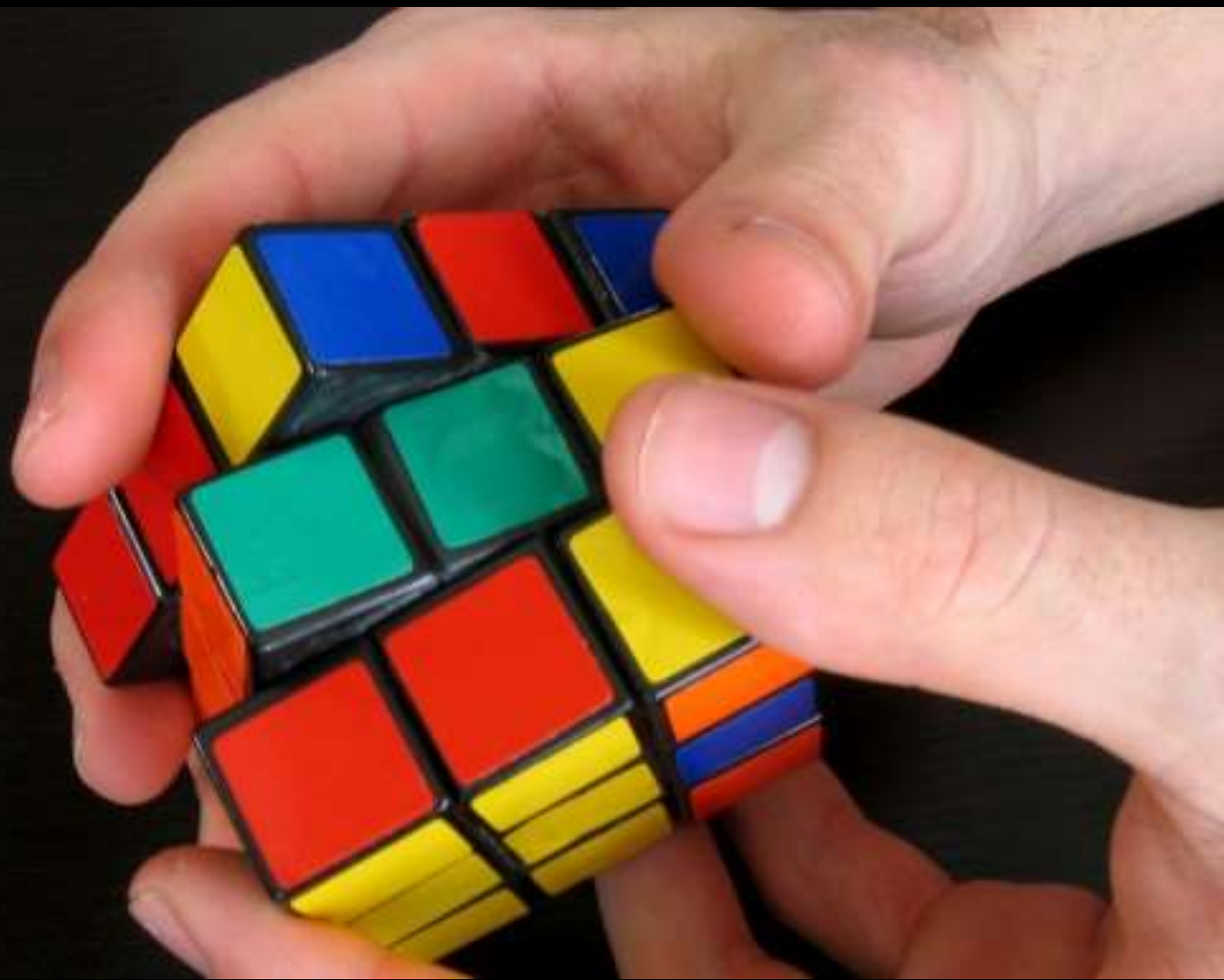


**Found Woman with Amnesia-
Help Find Her Family**
Comunidad

 Me gusta  Seguir  Mensaje 

[Biografía](#) [Información](#) [Fotos](#) [Me gusta](#) [Videos](#)

[Crear página](#)
[Inicio](#)



¿Por qué?



CONOCIMIENTO no existe...

Tabla Periódica de los Elementos

1 IA		New Original										13 IIA										14 IVA										15 VA										16 VIA										17 VIIA										18 VIIIA															
1	H																																																													2	He														
3	Li	4	Be																																																													9	F	10	Ne										
11	Na	12	Mg																																																																							17	Cl	18	Ar
19	K	20	Ca	21	Sc	22	Ti	23	V	24	Cr	25	Mn	26	Fe	27	Co	28	Ni	29	Cu	30	Zn	31	Ga	32	Ge	33	As	34	Se	35	Br	36	Kr																																										
37	Rb	38	Sr	39	Y	40	Zr	41	Nb	42	Mo	43	Tc	44	Ru	45	Rh	46	Pd	47	Ag	48	Cd	49	In	50	Sn	51	Sb	52	Te	53	I	54	Xe																																										
55	Cs	56	Ba	57 to 71	72	Hf	73	Ta	74	W	75	Re	76	Os	77	Ir	78	Pt	79	Au	80	Hg	81	Tl	82	Pb	83	Bi	84	Po	85	At	86	Rn																																											
87	Fr	88	Ra	89 to 103	104	Rf	105	Db	106	Sg	107	Bh	108	Hs	109	Mt	110	Ds	111	Rg	112	Uub	113	Uut	114	Uuq	115	Uup	116	Uuh	117	Uus	118	Uuo																																											

Atomic masses in parentheses are those of the most stable or common isotope.

Design Copyright © 1997 [Herman Dapn](http://www.dapn.com) (herman@dapn.com) <http://www.dapn.com/periodic>

Note: The subgroup numbers 1-10 were adopted in 1994 by the International Union of Pure and Applied Chemistry. The names of elements 112-118 are the Latin equivalents of those numbers.

57	La	58	Ce	59	Pr	60	Nd	61	Pm	62	Sm	63	Eu	64	Gd	65	Tb	66	Dy	67	Ho	68	Er	69	Tm	70	Yb	71	Lu
89	Ac	90	Th	91	Pa	92	U	93	Np	94	Pu	95	Am	96	Cm	97	Bk	98	Cf	99	Es	100	Fm	101	Md	102	No	103	Lr

Mundo está dirigido por

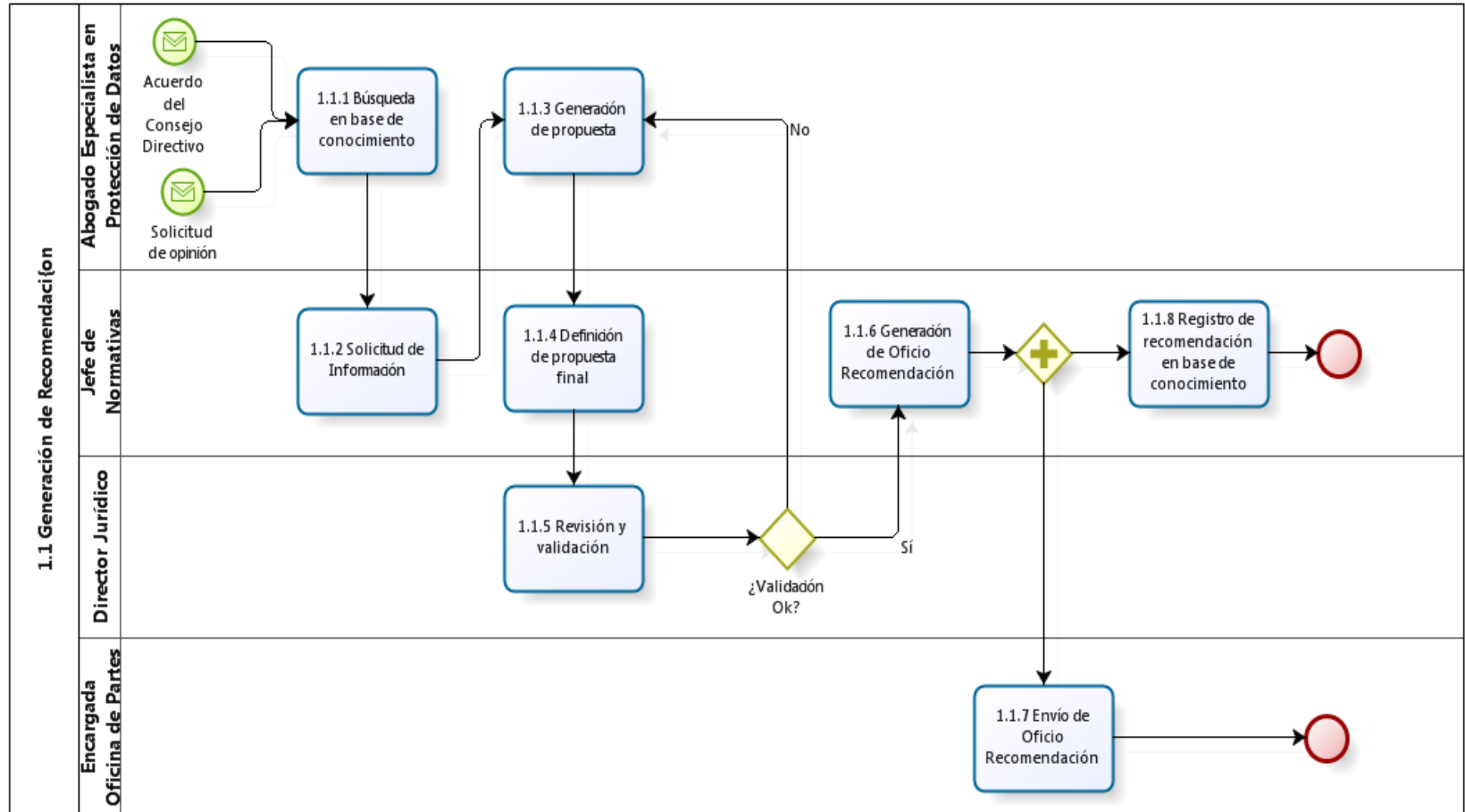
INGENIEROS



1. Normativo

Proceso: 1.1 Generación de recomendación

Flujograma:

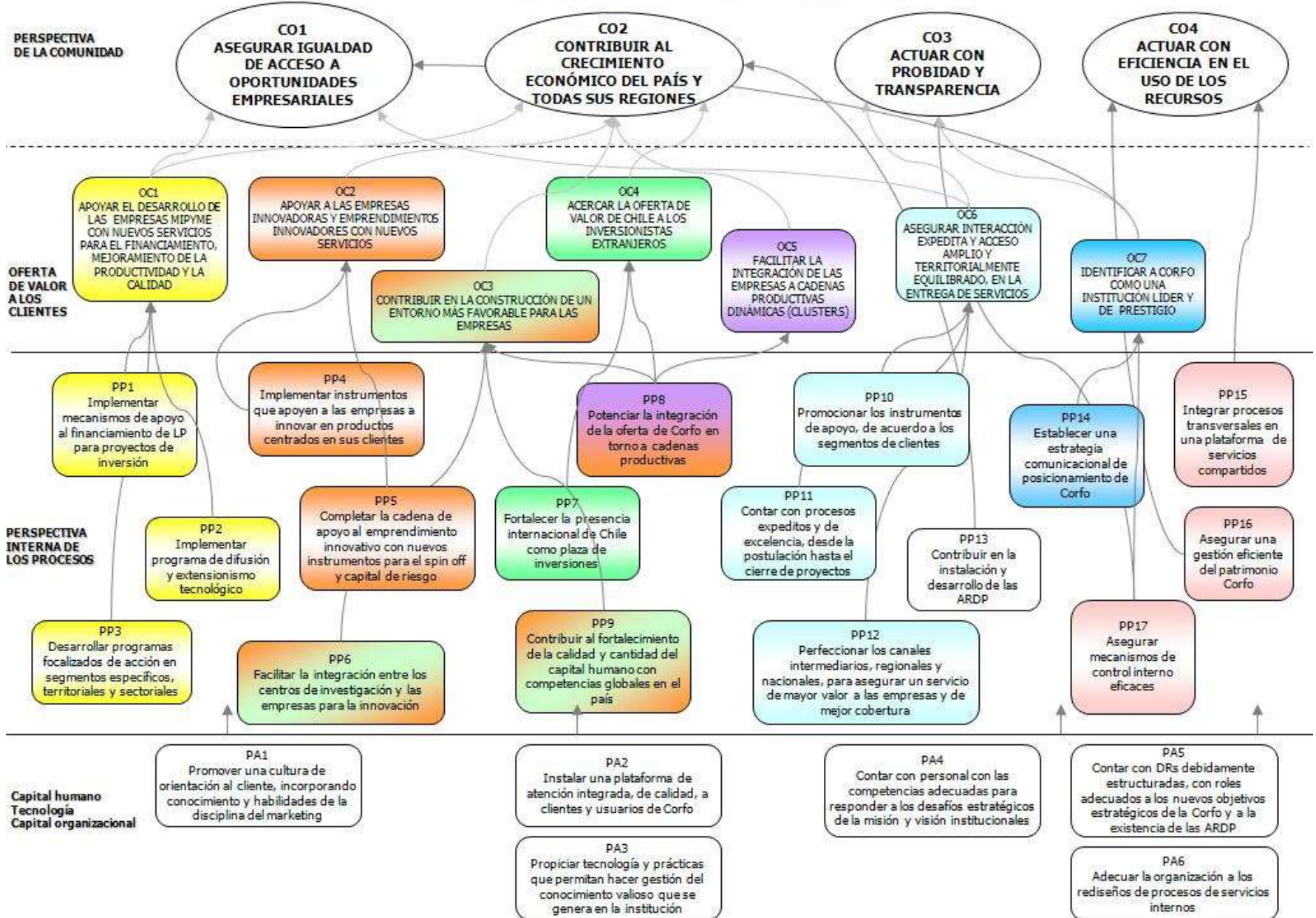


Lo que **no** se puede **MEDIR**
no se puede **GESTIONAR**



DIRECTIVOS invierten en **HERRAMIENTAS DE GESTIÓN**

MAPA ESTRATÉGICO CORPORACION 007-2010



DIRECTIVOS invierten en **HERRAMIENTAS DE GESTIÓN**

PROCESOS ESTRATÉGICOS



PROCESOS DE NEGOCIO



PROCESOS DE SOPORTE



DIRECTIVOS invierten en **HERRAMIENTAS DE GESTIÓN**

Matriz de Riesgos de la Gestión del Cambio Proyecto de Implementación CRM 2009

Identificación del Riesgo					Valoración del Riesgo				Plan de Manejo de los Riesgos			
Nº	Fecha	Antecedentes	Riesgos	Impacto	Asignación		Nivel Riesgo		Responsable	Acciones sobre	Objetivo	Acciones
					Valor de la Probab	Valor del Impa	Núm	Con				
4	mar-09	Falta estrategia de implementación para el diseño de operación en régimen, roles y responsabilidades por áreas receptoras Proveedores y Clientes	Dificultades para entregar el proyecto a fase en régimen y transferir responsabilidades	Baja Sostenibilidad de los Logros, falta de mejoramiento y consolidación.	0,9	4	3,6		Carlos Hermosilla, Enrique Fritzsche Claudio Alvarado	Áreas Comerciales GDOS RRHH	Generar una entrega estructurada con roles definidos hacia áreas correspondientes	Diseñar Operación en Régimen e Incorporar áreas Responsables en Etapa de Rollout
5	ene-09	El Front-end de CRM 2.0 tiene funcionalidades similares o equivalentes a CRM 1.0 Ficha, Agenda, Alertas, Histórico, Cartera de Oportunidades, Actualización Única de Datos	Usuarios no perciben aporte de nuevo valor en la nueva herramienta	<ul style="list-style-type: none"> Percepción de que el proyecto es innecesario Aumento de resistencia a adoptar el cambio 	0,7	4	2,8		Carlo Hermosilla y Natalia Manriquez	Interno	Definir los beneficios diferenciadores de CRM 2.0 respecto CRM 1.0	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar atributos diferenciadores del CRM 2.0 Crear relatos basados en mejoras y atributos CRM 2.0 (campaña de marketing)
6	ene-09	CRM 1 parcialmente instalado en la red, con percepción de utilidad baja.	CRM 2 Hereda por nombre prejuicios sobre CRM 1	Reticencia a la adopción.	0,5	3	1,5		Paulina Cabello	Interno	Re posicionar CRM 2.0	<ul style="list-style-type: none"> Cambiar Nombre Fortalecer Diferencias Conceptuales. Incluir en la Licitación de Campaña Publicitaria CRM
7	ene-09	Para las nuevas herramienta el compromiso despliegue de pantallas en menos de 3 segundo	No cumplir con el estándar de despliegue de pantallas en menos de 3 segundo	Perdida de valor en aporte del Proyecto	0,7	4	2,8		Carlos Hermosilla	GDOS	Cumplir performance comprometido	Comité semanal de seguimiento GDOS
			<ul style="list-style-type: none"> Capacitación más difícil y más lenta de construir 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación resulte poco pertinente y de baja eficacia 							Contar con ambiente e	<ul style="list-style-type: none"> Escalar necesidad de crear ambiente tecnológico para capacitación Investigar posibilidad de contar con un set de Rut

DIRECTIVOS tienen algunas
RESPUESTAS...



... sobre qué **ACTIVOS tangibles** tienen y **cómo** gestionarlos



Corporación Dermoestética Miles de €

ACTIVO

Activos no corrientes

Propiedad, planta y equipos

Activos intangibles

Fondo de comercio

Otros activos intangibles

Otros

Activos corrientes

Efectivo y equivalentes

Deudores

Existencias

Otros

Total activo

PASIVO

Patrimonio neto

Capital suscrito

Reservas

Resultados acumulados

Pasivos a largo plazo

Deudas con entidades de crédito

Pasivos por impuestos diferidos

Provisiones

Otros pasivos a largo plazo

Pasivos a corto plazo

Deudas con entidades de crédito

Acreedores comerciales

Otros pasivos a corto plazo

Total pasivo

	1S 2006	%	1S 2005	%	Variación 06 / 05
ACTIVO					
Activos no corrientes					
Propiedad, planta y equipos	44.505	34%	42.818	34%	1.687
Activos intangibles					
Fondo de comercio	36.571	28%	37.374	29%	(803)
Otros activos intangibles	3.039	2%	279	0%	2.760
Otros	15.774	12%	7.800	6%	7.974
	99.889	77%	88.271	69%	11.618
Activos corrientes					
Efectivo y equivalentes	17.158	13%	28.600	22%	(11.442)
Deudores	2.371	2%	3.012	2%	(641)
Existencias	3.931	3%	2.624	2%	1.307
Otros	6.407	5%	4.830	4%	1.577
	29.867	23%	39.066	31%	(9.199)
Total activo	129.756	100%	127.337	100%	2.419
PASIVO					
Patrimonio neto					
Capital suscrito	3.989	3%	3.989	3%	0
Reservas	12.401	10%	12.401	10%	0
Resultados acumulados	9.130	7%	9.574	8%	(444)
	25.520	20%	25.964	20%	(444)
Pasivos a largo plazo					
Deudas con entidades de crédito	37.669	29%	40.257	32%	(2.588)
Pasivos por impuestos diferidos	16.727	13%	7.421	6%	9.306
Provisiones	3.585	3%	2.064	2%	1.521
Otros pasivos a largo plazo	5.103	4%	5.413	4%	(310)
	63.084	49%	55.155	43%	7.929
Pasivos a corto plazo					
Deudas con entidades de crédito	4.253	3%	3.747	3%	506
Acreedores comerciales	28.957	22%	31.147	24%	(2.190)
Otros pasivos a corto plazo	7.942	6%	11.324	9%	(3.382)
	41.152	32%	46.218	36%	(5.066)
Total pasivo	129.756	100%	127.337	100%	2.419

Están **sentados** sobre una **montaña** de
ACTIVOS FISICOS (Materias
primas, maquinaria, edificios...)



Y también sobre otra **montaña** de
CONOCIMIENTO





De la montaña de

ACTIVOS

FISICOS tienen
mucho

información

Gerencia General de
Formación Faja

Programa
de Formación
Profesional

"Nuestra Mayor Reserva
Tu Conocimiento"

SOCIEDAD

VIDA & ARTES EDUCACIÓN SALUD CIENCIA MEDIO AMBIENTE IGUALDAD CONSUMO

▶ ESTÁ PASANDO Embargos Centros educativos Deudas Evolución humana Física

DESAYUNO CON... MOHAMED ALFAQEEH

“A los libios nos avergonzaba ver a Gadafi montar su jaima en Europa”

▪ El embajador libio dice que tener tanto petróleo ha sido un desastre para el país

J. M. MUÑOZ / I. CEMBRERO | Madrid | 16 FEB 2012 - 21:59 CET

4

Archivado en: Diplomacia Libia Magreb África Relaciones internacionales



Contar con activos

físicos**NO** es**GARANTÍA**

...

... pero de la montaña de

CONOCIMIENTO

saben muy

poco

y NO

lo pueden

GESTIONAR



Hay una dimensión que las **HERRAMIENTAS DE GESTIÓN** no muestran



TRANSNET S.A.

ESTADO DE RESULTADOS POR FUNCION

Por los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2013 y 2012.

(Expresados en miles de pesos chilenos (M\$))

ESTADO DE RESULTADOS POR FUNCION	del	01-01-2013	01-01-2012
	al	31-12-2013	31-12-2012
	Nota	M\$	M\$
Ingresos de actividades ordinarias.	21	80.613.203	74.055.989
Costo de ventas	22	(31.819.179)	(30.477.484)
Ganancia bruta		48.794.024	43.578.505
Otros ingresos, por función.	21	1.585.277	1.556.875
Gasto de administración.	22	(6.063.742)	(5.429.295)
Otras ganancias (pérdidas).	22	2.195.351	(8.466.361)
Ganancias (pérdidas) de actividades operacionales.		46.510.910	31.239.724
Ingresos financieros.	23	1.943.661	1.252.253
Costos financieros.	23	(7.310.051)	(7.649.753)
Resultados por unidades de reajuste.	23	(3.079.881)	(3.263.502)
Ganancia (pérdida) antes de impuesto		38.064.639	21.578.722
Gasto por impuestos a las ganancias.	24	(6.702.131)	(3.040.394)
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas.		31.362.508	18.538.328

Hay una dimensión que las **HERRAMIENTAS DE GESTIÓN** no muestran

BALANCE SCORCARD PANEL DE CONTROL TRANSNET



	Pesos Perspectiva	Objetivo	Peso Objetivo	Propuesta Indicadores (2013)	Peso Indicador	Responsable	Definición	Fórmula de Cálculo	Observaciones	Unidad de Medida	Meta	Mínimo	Máximo
Financiera	40%	Incrementar EBITDA TRANSNET	80%	EBITDA / AFB	20%	MTR				%	9,80%	9,60%	10,00%
				EBITDA	20%	MTR		65.785	M\$	100%	98%	102%	
				Gasto real / COMA tarifario	20%	MTR			%	97%	100%	95%	
				Ingresos por pérdidas	20%	PCS			GWh efectiva/GWh HPpto	%	100%	90%	110%
				Oportunidad de la puesta en servicio de proyectos anuales	6%				%	100,00	105,00	80,00	
				Oportunidad de la puesta en servicio de proyectos interanuales	14%				%	100,00	105,00	80,00	
	Incrementar otros negocios de Transmisión	20%	Incremento de ingresos otros negocios de transmisión	100%	JJM		Ingreso anual equivalente efectivo / ingreso anual equivalente Base 2013	%	10%	5%	15%		
Externa (clientes, comunidad)	20%	Lograr el posicionamiento deseado con nuestros grupos de interés	100%	IDS (x1000)	15%	RER			Número	999590	99951	99962	
				Cumplimiento oportuno de compromisos con clientes	15%	JJM			%	85%	70%	100%	
				Cumplimiento plan de relacionamiento con las comunidades (IE3)	25%	VAV			%	100%	80%	120%	
				ENS (valorizada a costo de falla)	20%	RER			Miles de USD\$				
				Resultados encuesta calidad servicio ILC	25%	JJM			Número				
2%		Integrar nuevos		Eficiencia de Stock Inventarios	25%	RGA			Número	6929,0	7429,0	6429,0	

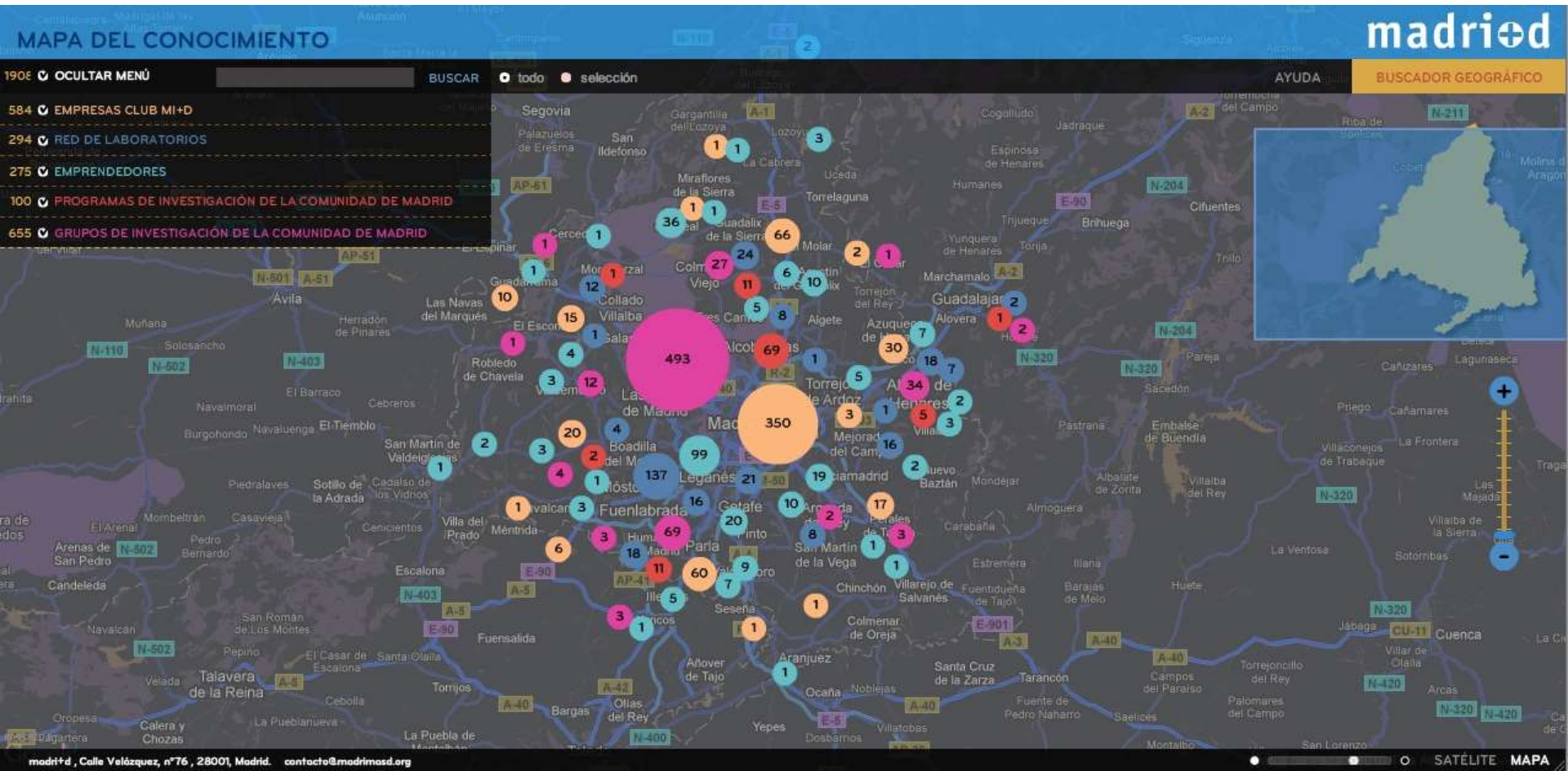
ninguna herramienta muestra el **stock** de

CONOCIMIENTO existente en la

empresa



Tampoco su **ESTADO**, **riesgo**, cuál es el más **IMPORTANTE**, **quién** lo tiene, **quién** lo **NECESITA** ni cómo **explotarlo**

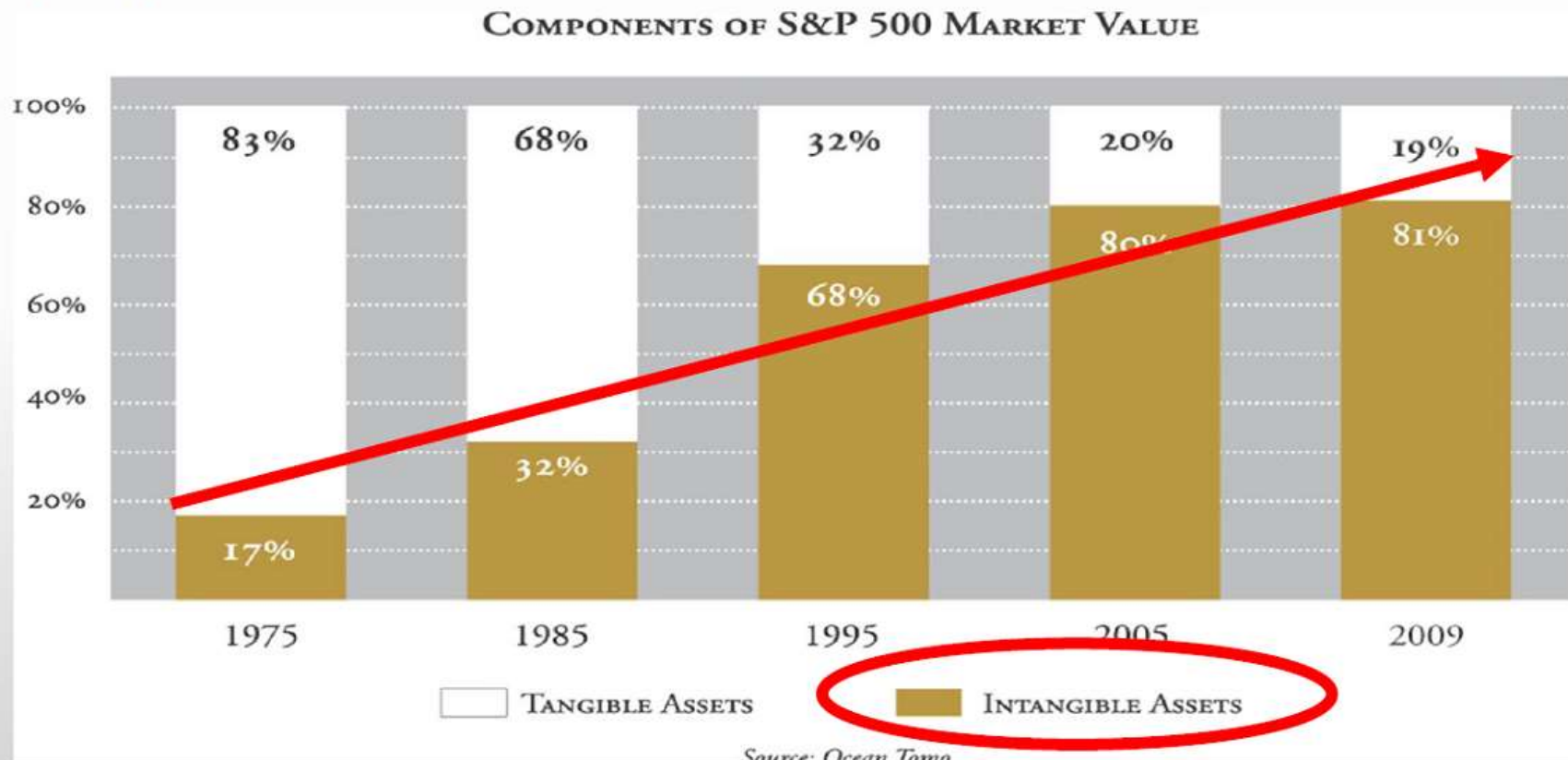


y **NO** lo pueden **GESTIONAR**



VALOR DEL CONOCIMIENTO

Evolución de los Intangibles S&P 500



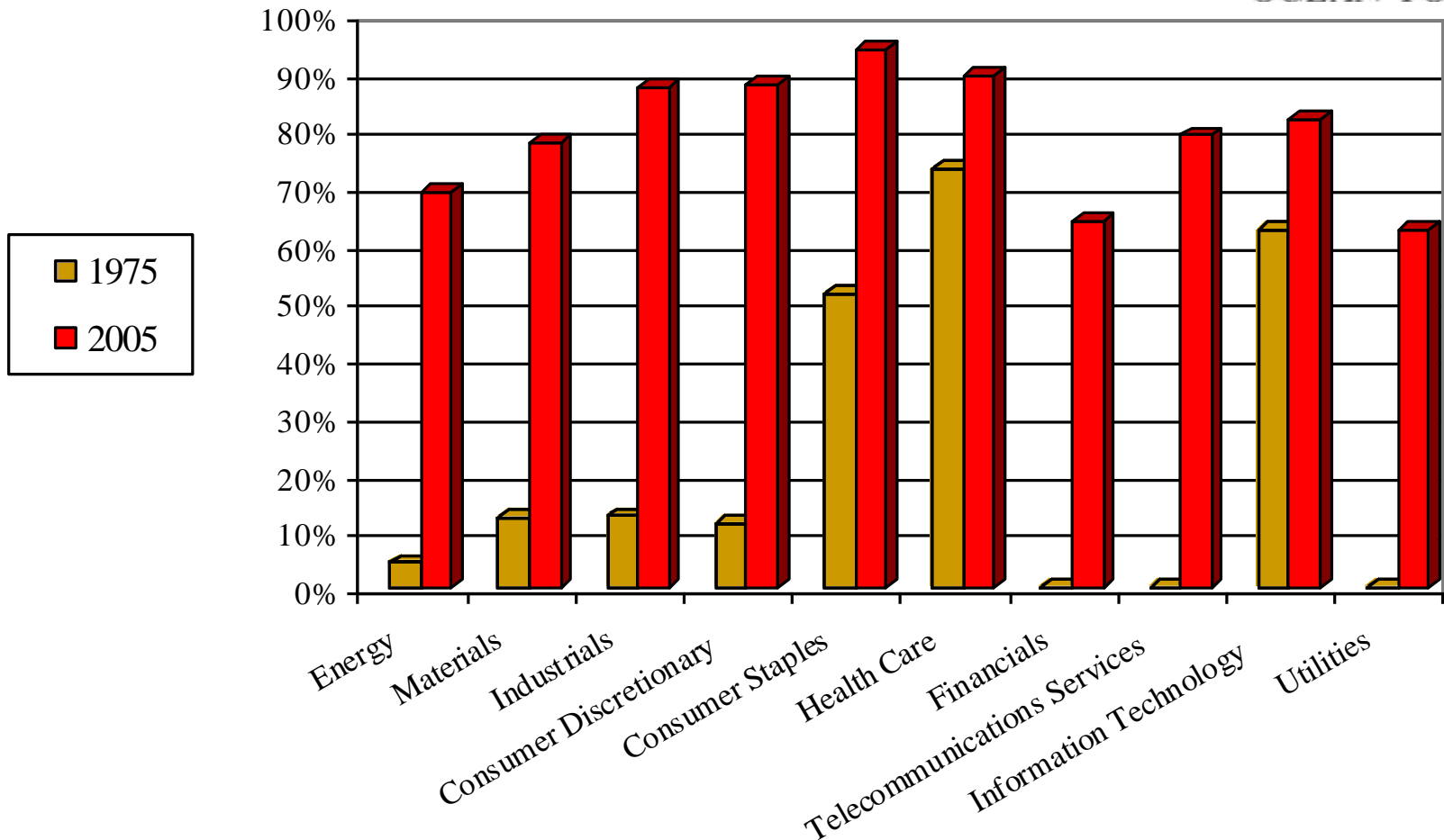
Source: Ocean Tomo

SUCEDE EN TODAS LAS INDUSTRIAS

Intangible Value as a % of Total Market Capitalization
by Sector



OCEAN TOMO



[Browse By Subject](#)

[Browse By Series](#)

[New Books](#)

[Featured Authors](#)

[Columbia Business School Publishing](#)

[Wallflower Press](#)

[Distributed Presses](#)

[Electronic Resources](#)

[Exam and Desk Copies](#)

[Sign Up For Our Newsletters](#)

[About the Press](#)

[Home](#)

SPECIAL OFFERS

[CUP blog >](#)

SEARCH WITHIN CUP BOOKS

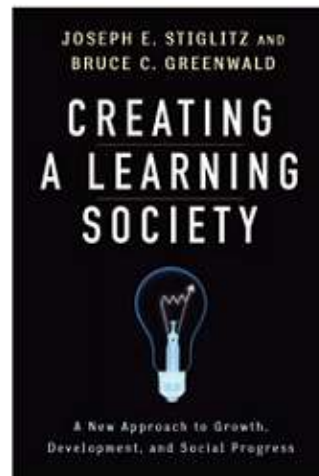
[GO](#)

POWERED BY [Google](#)

[Main Book Page](#) | [Contents](#) | [Reviews](#) | [Excerpt](#)

Creating a Learning Society: A New Approach to Growth, Development, and Social Progress

Joseph E. Stiglitz and Bruce C. Greenwald



June, 2014

Cloth, 680 pages, Charts: 45,

ISBN: 978-0-231-15214-3

\$34.95 / £23.95

[ADD TO CART](#)

[Share](#) |

It has long been recognized that an improved standard of living results from advances in technology, not from the accumulation of capital. It has also become clear that what truly separates developed from less-developed countries is not just a gap in resources or output but a gap in knowledge. In fact, the pace at which developing countries grow is largely a function of the pace at which they close that gap.

Thus, to understand how countries grow and develop, it is essential to know how they learn and become more productive and what government can do to promote learning. In *Creating a Learning Society*, Joseph E. Stiglitz and Bruce C. Greenwald cast light on the significance of this insight for economic theory and policy. Taking as a starting point Kenneth J. Arrow's 1962 paper "Learning by Doing," they explain why the production of knowledge differs from that of other goods and why market economies alone typically do not produce and transmit knowledge efficiently. *Closing knowledge gaps and helping laggards learn are central to growth and*

3 Organizaciones **no**
fueron diseñadas con
el CONOCIMIENTO
como eje

Los desafíos son siempre de


CONOCIMIENTO

66 MUERTOS EN
UNA SEMANA POR

ÉBOLA

**SE REACTIVA
EL VIRUS MÁS
MORTAL DE
LA TIERRA**

Mata a 9 de cada 10 enfermos

 teinteresa.es habla con Luis Encinas


Coordinador MSF en la zona
de Liberia y Sierra Leona

“Estamos muy preocupados”

Se descubrió
en 1976

Se contagia
por fluidos

No tiene cura

El virus según
la película
‘Estallido’ 





Pardis Sabeti:

How we'll fight the next deadly virus

TEDWomen 2015 · 09:37 · Filmed May 2015

5 subtitle languages ?

View interactive transcript



Watch later



Favorite



Download



Rate

Share this idea



Facebook



Twitter



Email



Embed



More

312,722 Total views



Share this talk and track your influence!

When Ebola broke out in March 2014, Pardis Sabeti and her team got to work sequencing the virus's genome, learning how it mutated and spread. Sabeti immediately released her research online, so virus trackers and scientists from around the world could join in the urgent fight. In this talk, she shows how open cooperation was key to halting the virus ... and to attacking the next one to come along. "We had to work openly, we had to share and we had to work together," Sabeti says. "Let us not let the world be defined by the destruction wrought by one virus, but illuminated by

TED Talks are free thanks to support from

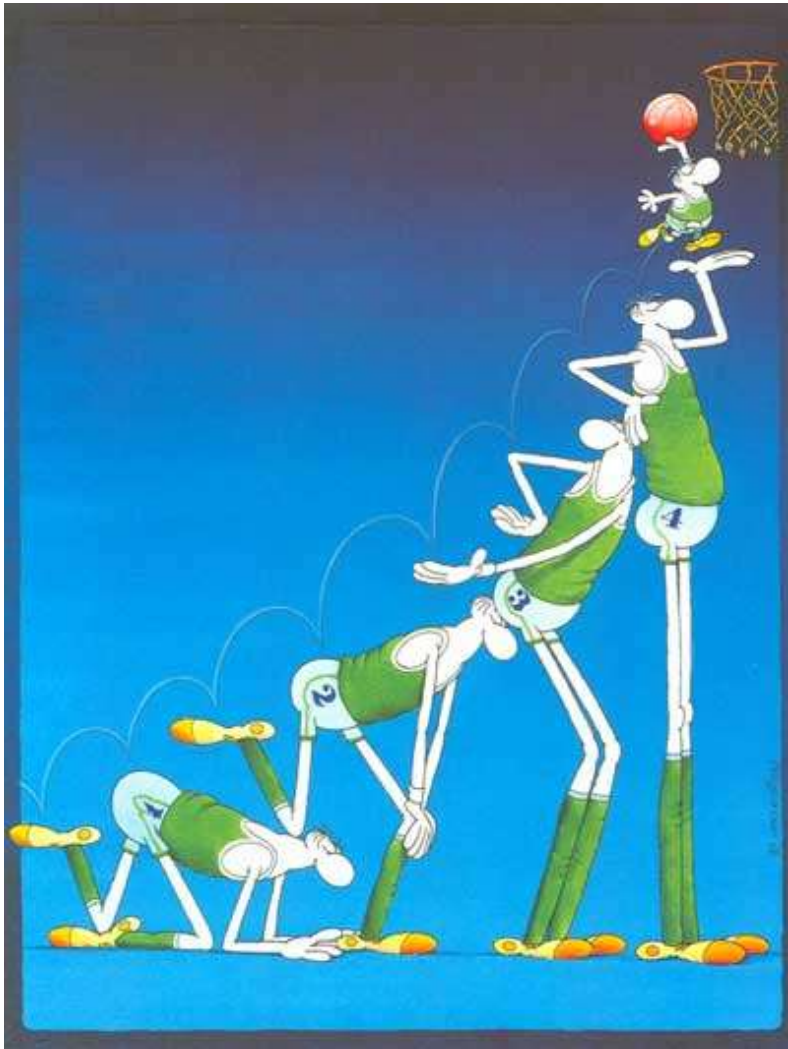
O'Reilly Book
Graph
Databases



free
download
now

gestión del conocimiento es cuestión

de **COLABORACIÓN**



Las **ORGANIZACIONES** fueron creadas para
comprar, vender, fabricar,

transportar...

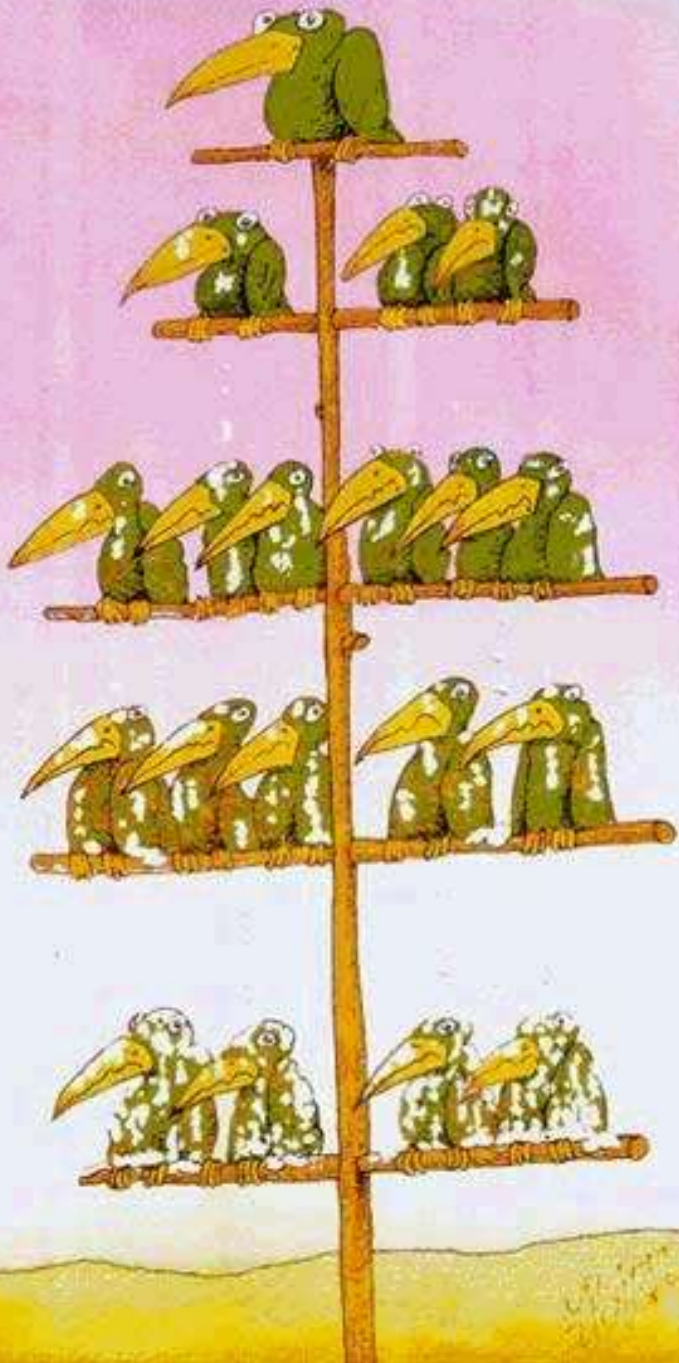


ORGANIZACIONES **no están**
DISEÑADAS para la colaboración

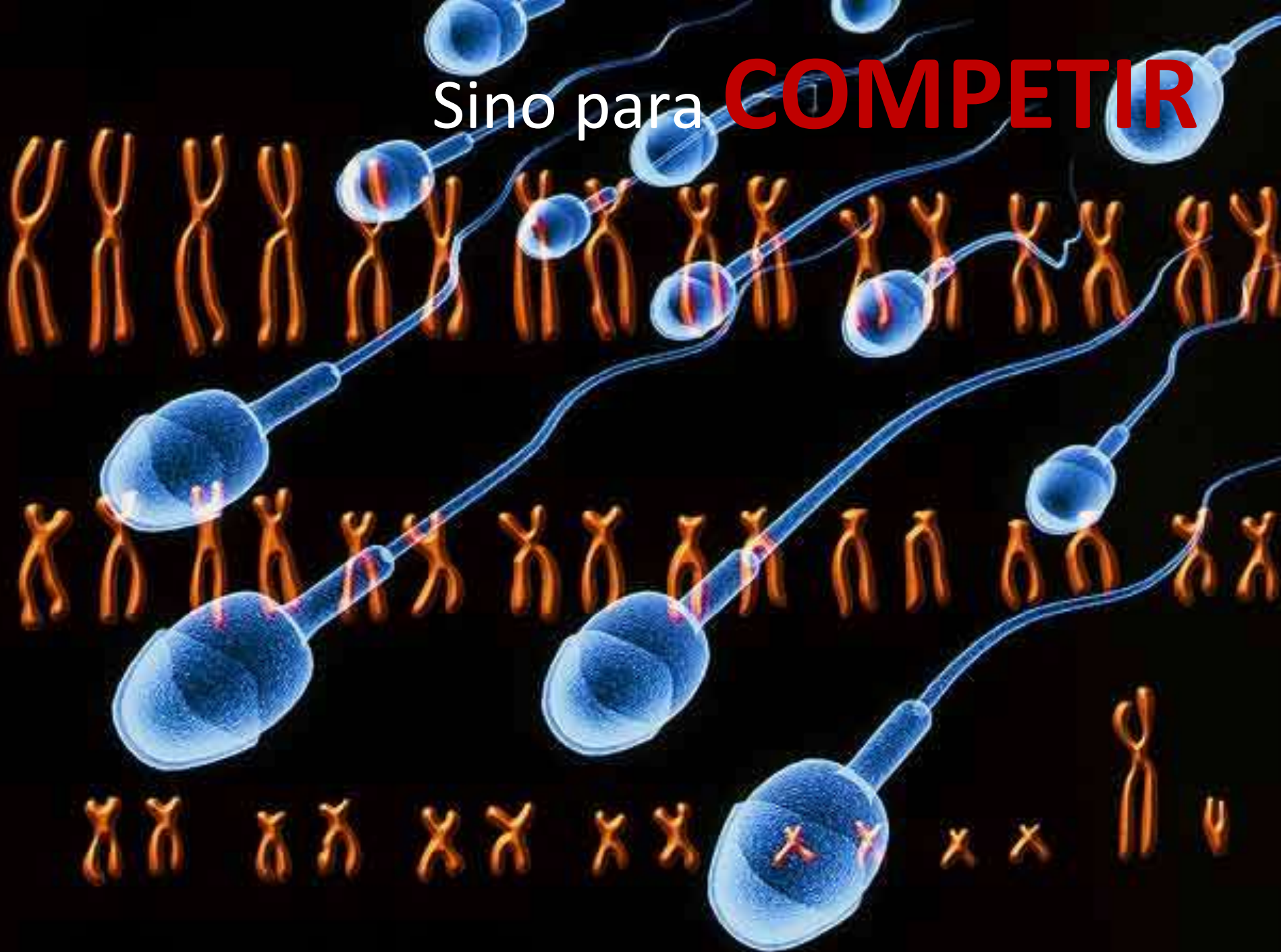


ni para

**APRENDER
INNOVAR...**



Sino para **COMPETIR**



Para **GESTIONAR CONOCIMIENTO** es
imprescindible **diseño organizacional**
apropiado



¿COLABORAR?



sistemas de **incentivos** fomentan:



INDIVIDUALISMO,

trabajo en **SILOS,**

COMPETENCIA interna y

comportamientos **EGOÍSTAS**

Reconocemos

comportamientos

INDIVIDUALES



¡Qué suerte
que el hoyo
no está en
nuestro lado!



Para que **COLABORAR** sea la **norma**



hace falta **nuevo modelo** de
organización y **NUEVO**
CONCEPTO DE GESTION



Diseño de organizaciones **NO FUE**

PENSADO para gestionar

INTANGIBLES



An aerial photograph of a lush green golf course. In the center, there is a clubhouse building with a circular driveway. The course is marked with white lines for various holes and paths. A large, dark green tree stands prominently in the lower-left quadrant. To the right, a winding road and a body of water are visible. The overall scene is bright and sunny, with long shadows cast across the grass.

colaboración imposible sin
MODIFICAR estructura de
nuestras organizaciones



COLABORACION

no

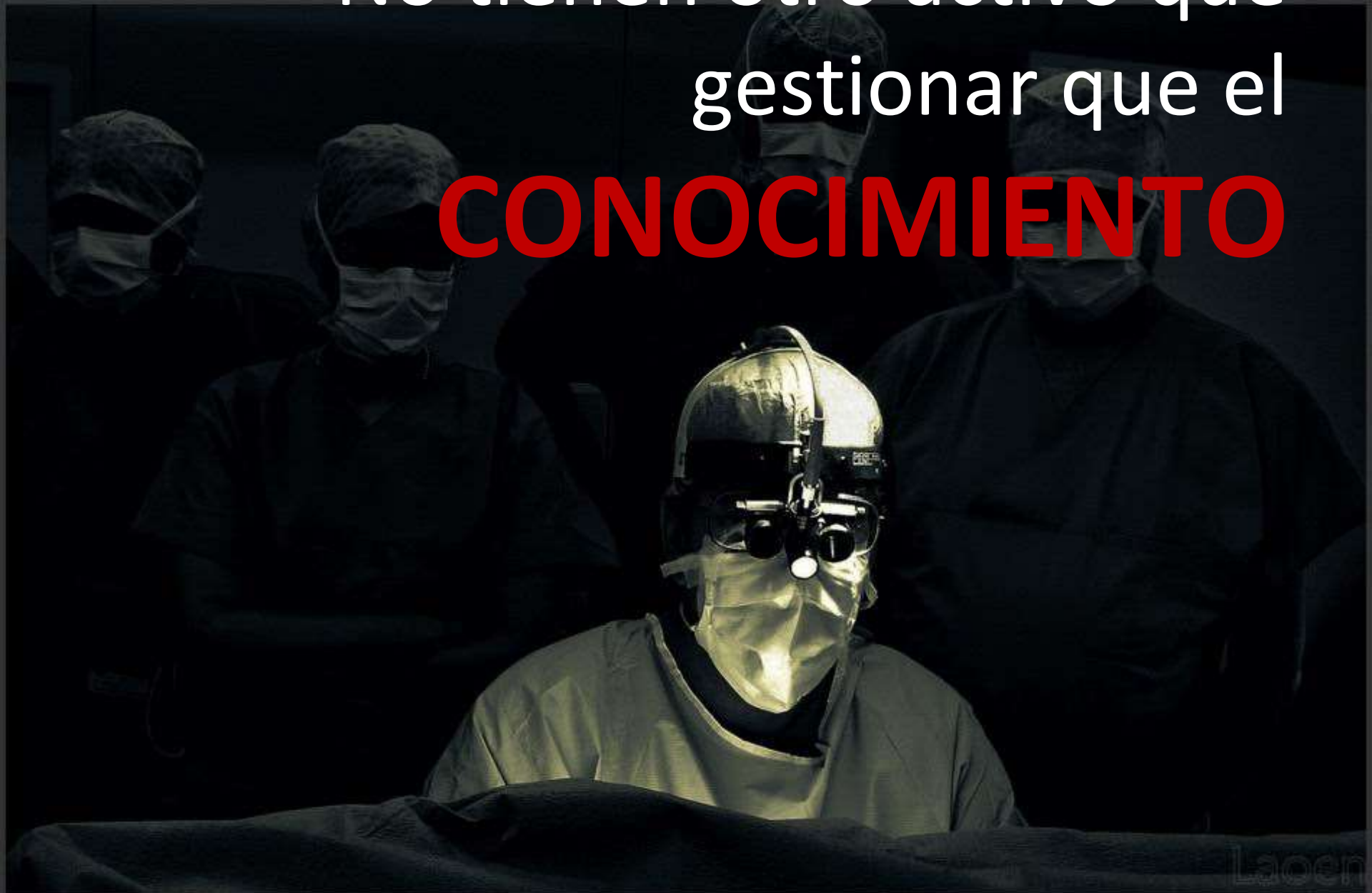
forma parte de su **ADN**

Las instituciones públicas son **ORGANIZACIONES** de **CONOCIMIENTO**



No tienen otro activo que
gestionar que el

CONOCIMIENTO



ya que es el **ingrediente** sobre
el que se diseñan y entregan los
PRODUCTOS/SERVICIOS actuales



y el responsable del cumplimiento de

objetivos y RESULTADOS



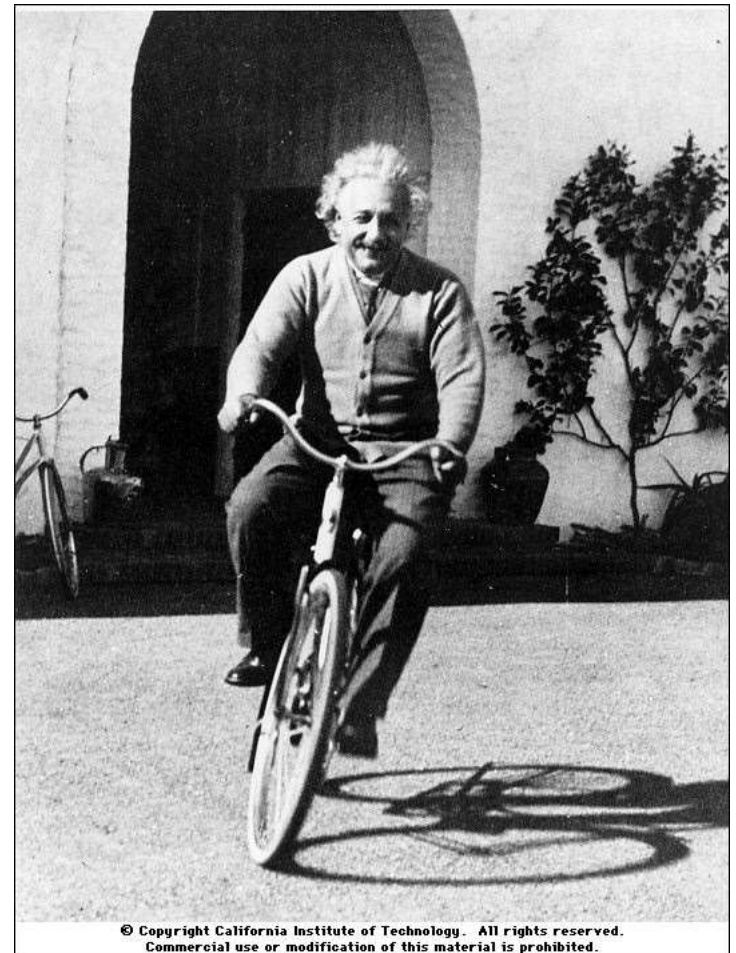
4 CONOCIMIENTO

**tiene peculiaridades
que lo hace diferente
del resto de activos**

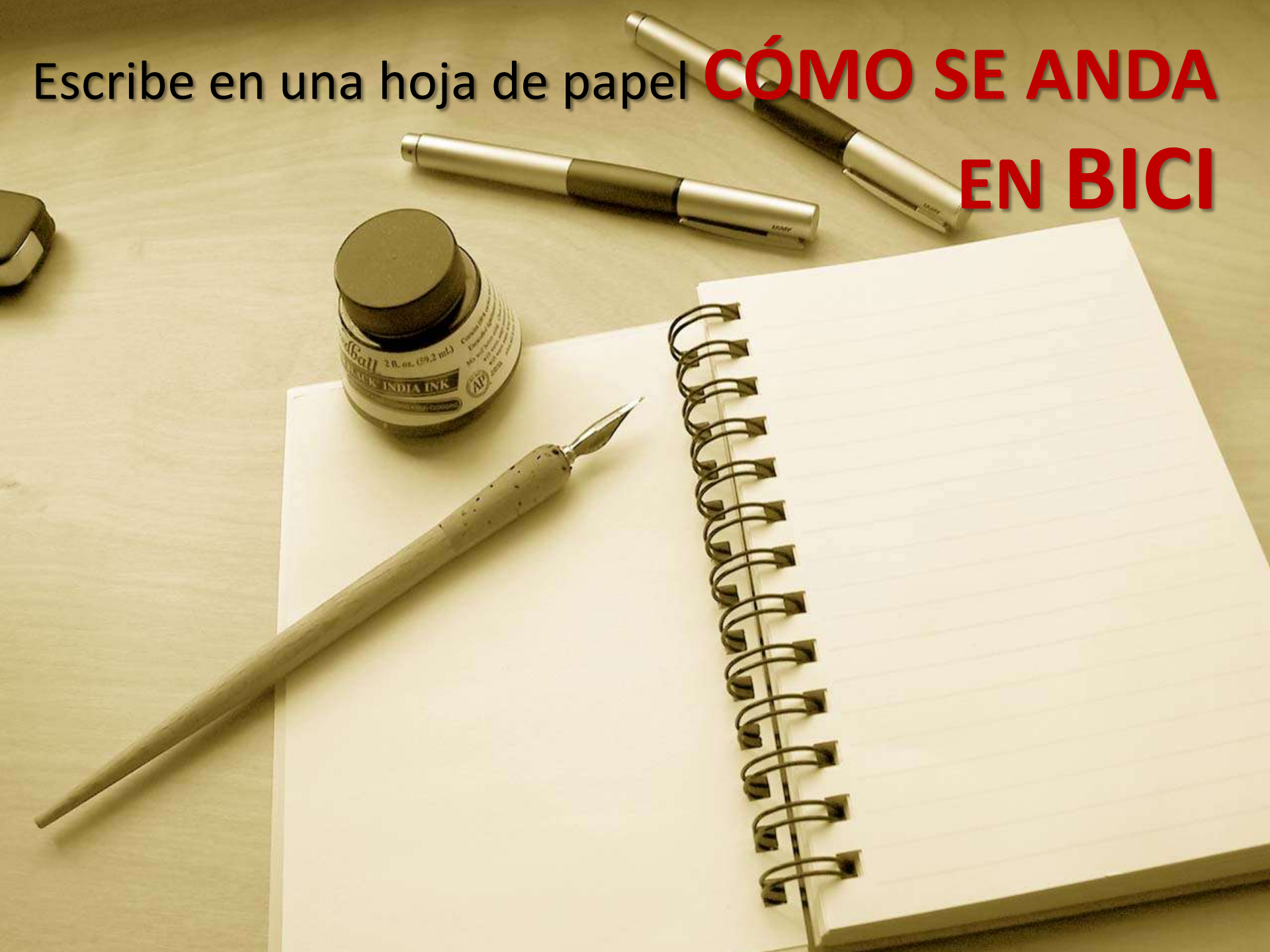
Inconsciente



Vamos pedaleando en nuestra bicicleta y de repente, nos desequilibramos ligeramente hacia la **izquierda**.
¿Hacia que lado **giraríamos** el manillar para evitar caernos?



Escribe en una hoja de papel **CÓMO SE ANDA
EN BICI**



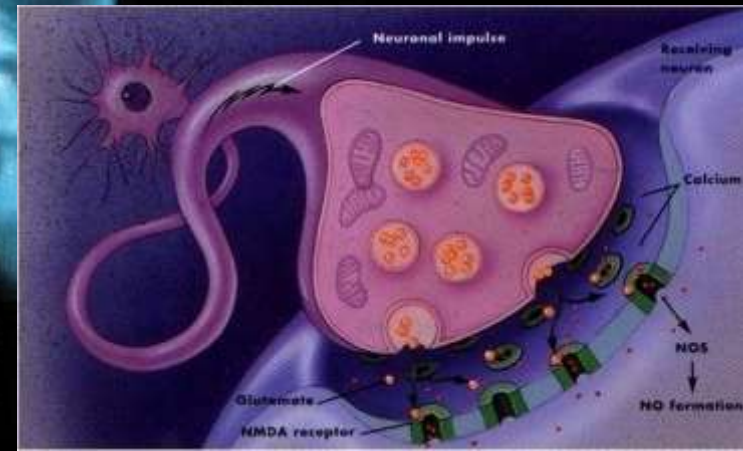
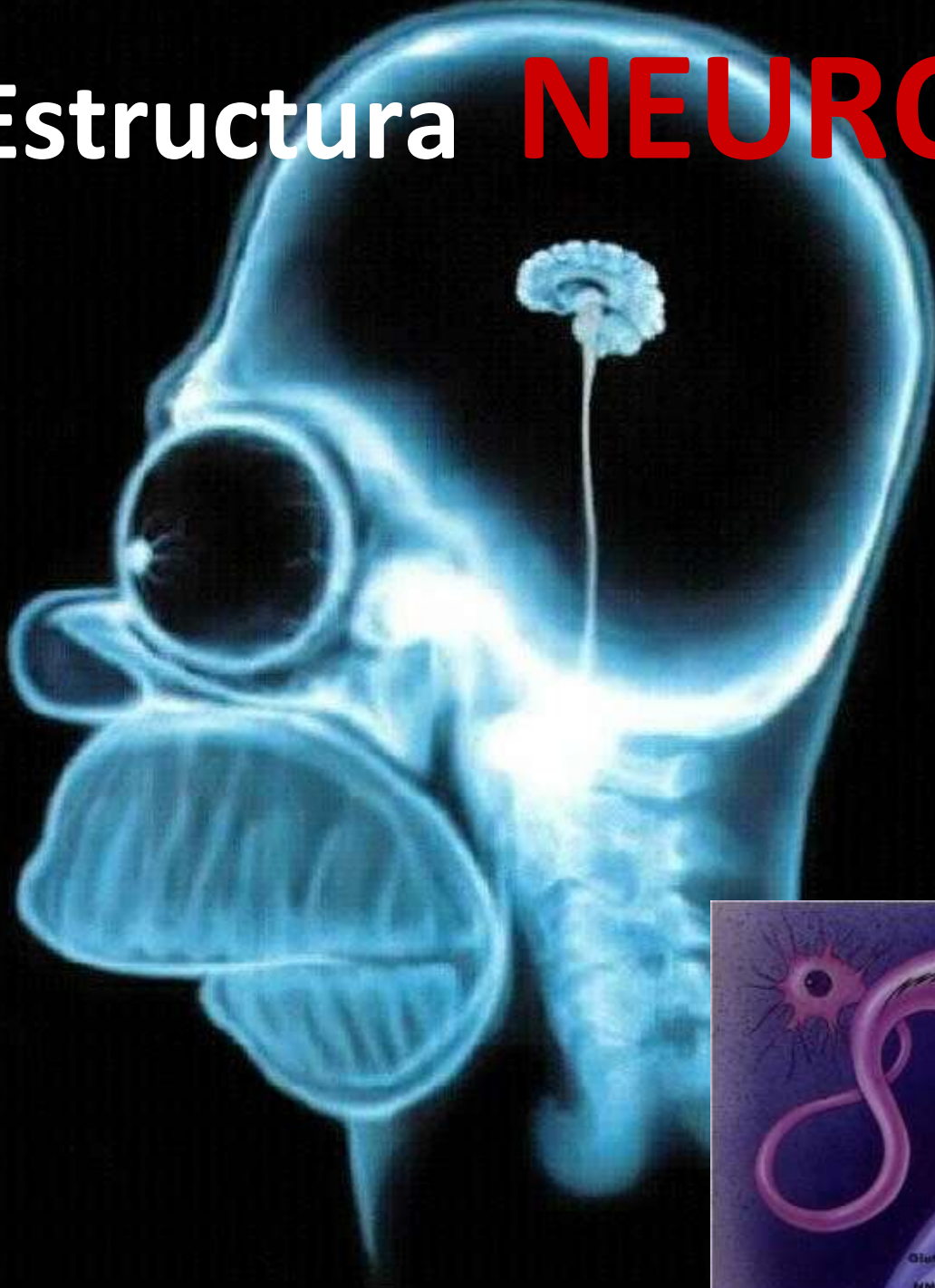
CONOCIMIENTO NO es un objeto

(este



NO es **CONOCIMIENTO**)

es una Estructura **NEURONAL**



no se puede **TRANSFERIR**
DIRECTAMENTE





No es posible **retenerlo**





...

Ni **ALMACENARLO**



El
CONOCIMIENTO

se transforma en
información al
almacenarlo

El **CONOCIMIENTO** es
reutilizable



El CONOCIMIENTO **caduca**



LATERCERA

LA TERCERA EDICION IMPRESA | MIÉRCOLES 27 DE MAYO DE 2015

[Portada](#) [País](#) [Mundo](#) [Negocios](#) [Opinión](#) [Tendencias](#) [Cultura](#)

La historia de cómo se desmoronó BlackBerry

► [tecnología] Perdiendo la Señal relata cómo en cinco años una empresa pasó de tener el control de la mitad del mercado de smartphones a menos del 1%. Los canadiense, dice el texto, desestimaron la amenaza de Apple y su iPhone.

por *Patricio Lazcano*

Me gusta

2

Compartir

0

in

1

+

31



En 2004, Steve Jobs convocó a un grupo de 1.000 trabajadores de Apple para desarrollar un nuevo producto. Bajo el nombre secreto de “Proyecto Púrpura”, en el selecto equipo de expertos destacaba Jonathan Ive, el más famoso de los diseñadores de la empresa y dueño de los croquis que dieron forma al iMac y el iPod.

Con el decidido apoyo del operador



Y el ultimo **EJEMPLO** es...



5 Existe mucha
teoría pero poca
implementación
EXITOSA

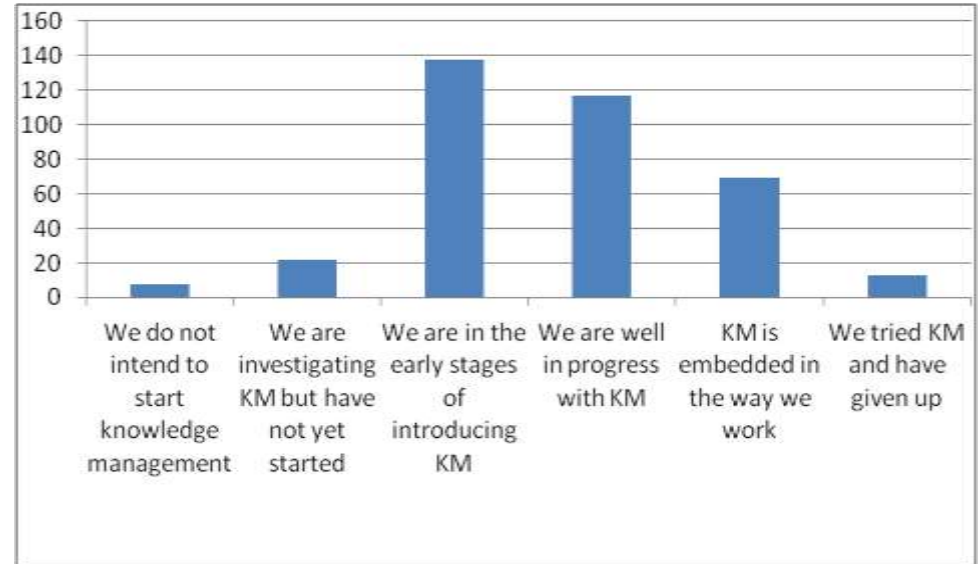
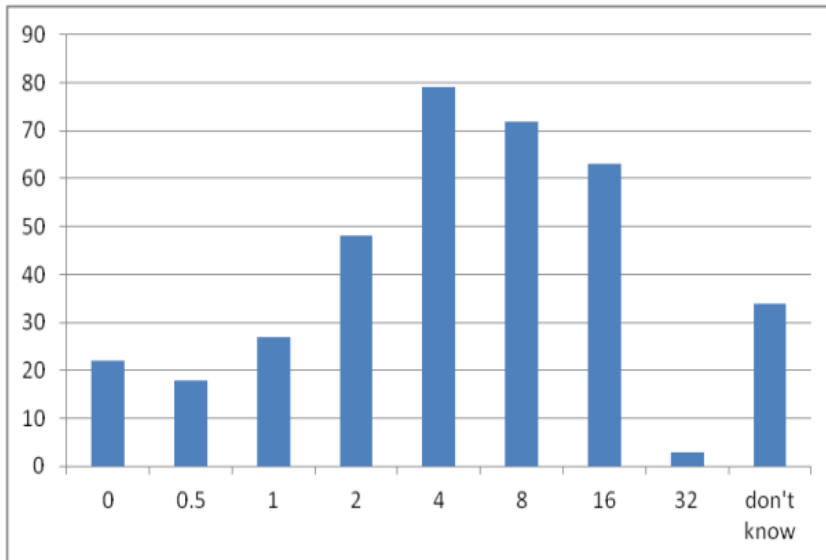
Mucha gente ha teorizado sobre la **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**





Resultados Encuesta Mundial Gestión del Conocimiento 2014

Madurez de la GC



Número de años que las empresas llevan trabajando con GC

Niveles de Madurez de GC

Estado de Madurez	Promedio de años trabajando en GC
Etapas tempranas	3.5 años
Progreso avanzado	8.2 años
Parte de nuestra forma de trabajo	11.8 años

Proceso gestion del **CAMBIO CULTURAL**



6 Directivos carecen
de estrategia para
gestionar el
CONOCIMIENTO de su
organización

¿Cuál es el plan para **GESTIONAR** el **conocimiento** en la organización?





¿Qué **CONOCIMIENTO?**



¿y **cómo** se gestiona?





¿DONDE está?



Departamentos, organismos y entidades del Gobierno

Departamentos del Gobierno Vasco

Organismos autónomos

Otras entidades

Lehendakaritza

Administración Pública y Justicia

Desarrollo Económico y Competitividad Empleo y Políticas Sociales

Hacienda y Finanzas

Educación, Política Lingüística y Cultura

Seguridad

Salud

Medio Ambiente y Política Territorial



$\arcsin x$ $\frac{1}{\sqrt{1-x^2}}$ $\arccos x$ $-\frac{1}{\sqrt{1-x^2}}$
 $\arctan x$ $\frac{1}{1+x^2}$ $\operatorname{arccot} x$ $-\frac{1}{1+x^2}$
 $\sinh x$ $\cosh x$ $\cosh x$ $\sinh x$
 $\cosh x$ $\sinh x$ $\sinh x$ $\cosh x$
 $\tanh x$ $\frac{1}{\cosh^2 x}$ $\operatorname{arcsinh} x$ $\frac{1}{\sqrt{1+x^2}}$
 $\operatorname{arccosh} x$ $\frac{1}{\sqrt{x^2-1}}$

Necht $y = f(x)$ je nájaka veličina, ktorá závisí od času t .
 Necht $y = f(x)$ je nájaka veličina, ktorá závisí od času t .
 Necht $y = f(x)$ je nájaka veličina, ktorá závisí od času t .

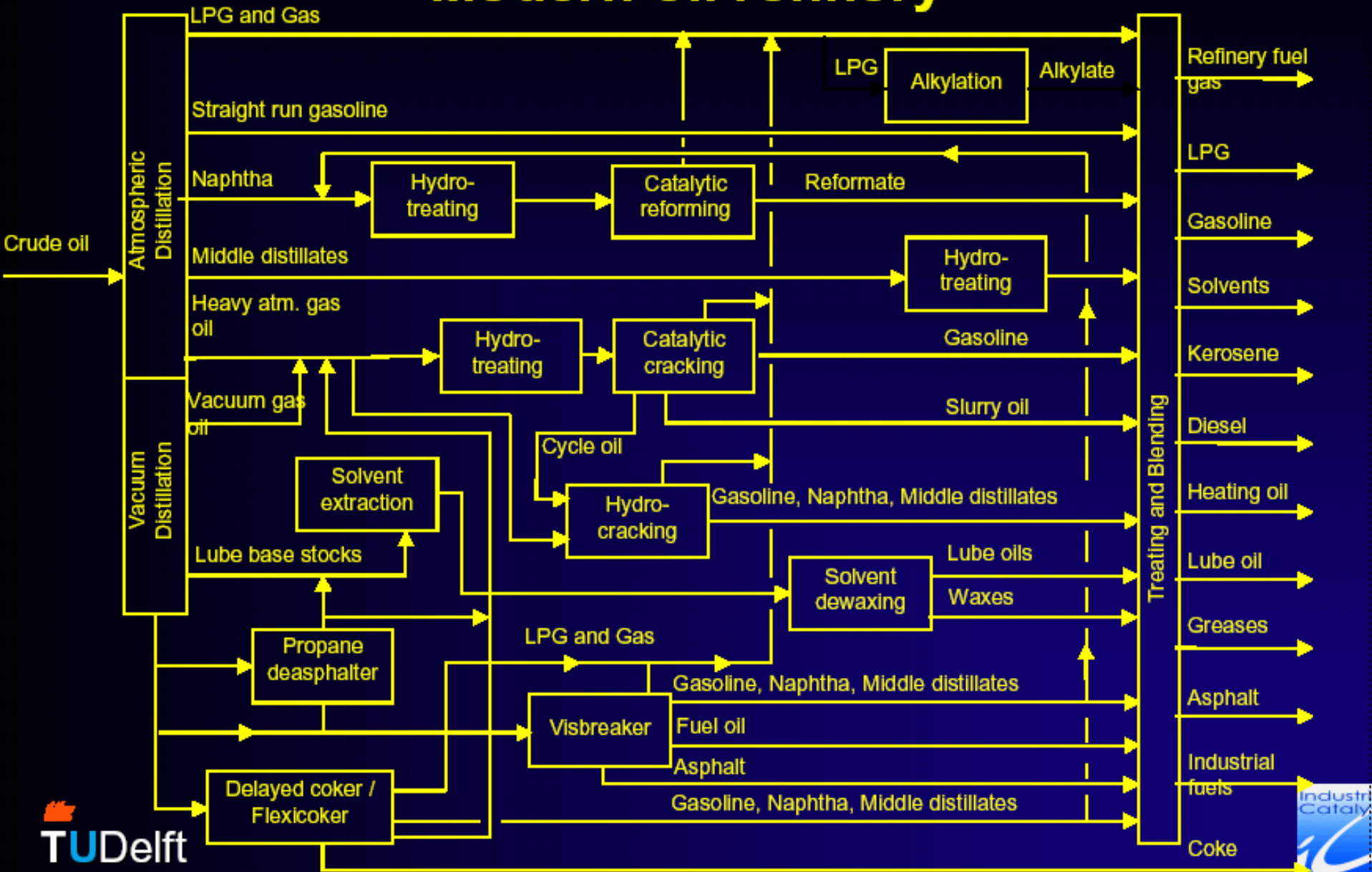
Necht $y = f(x)$ je nájaka veličina, ktorá závisí od času t .
 Necht $y = f(x)$ je nájaka veličina, ktorá závisí od času t .
 Necht $y = f(x)$ je nájaka veličina, ktorá závisí od času t .

Necht $y = f(x)$ je nájaka veličina, ktorá závisí od času t .
 Necht $y = f(x)$ je nájaka veličina, ktorá závisí od času t .
 Necht $y = f(x)$ je nájaka veličina, ktorá závisí od času t .



¿Cuál es el más IMPORTANTE?

Modern oil refinery

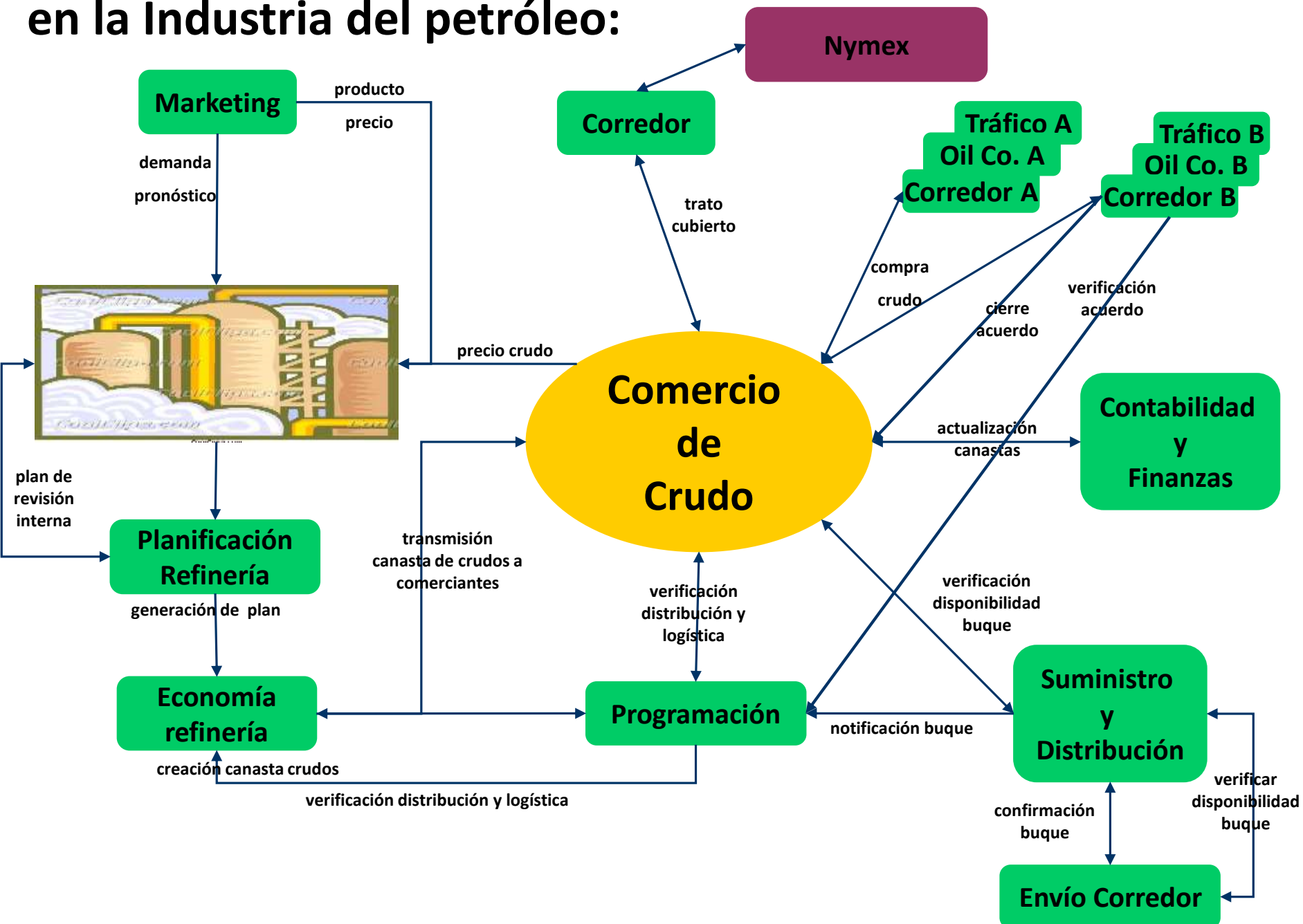




**¿CONOCIMIENTO
crítico?**



Principales actividades en la Industria del petróleo:





¿Qué **VALOR** aporta?



¿Qué estamos

HACIENDO con él?





QUIEN lo tiene ...

QUIEN lo necesita





Cómo sacarle el
máximo
partido...

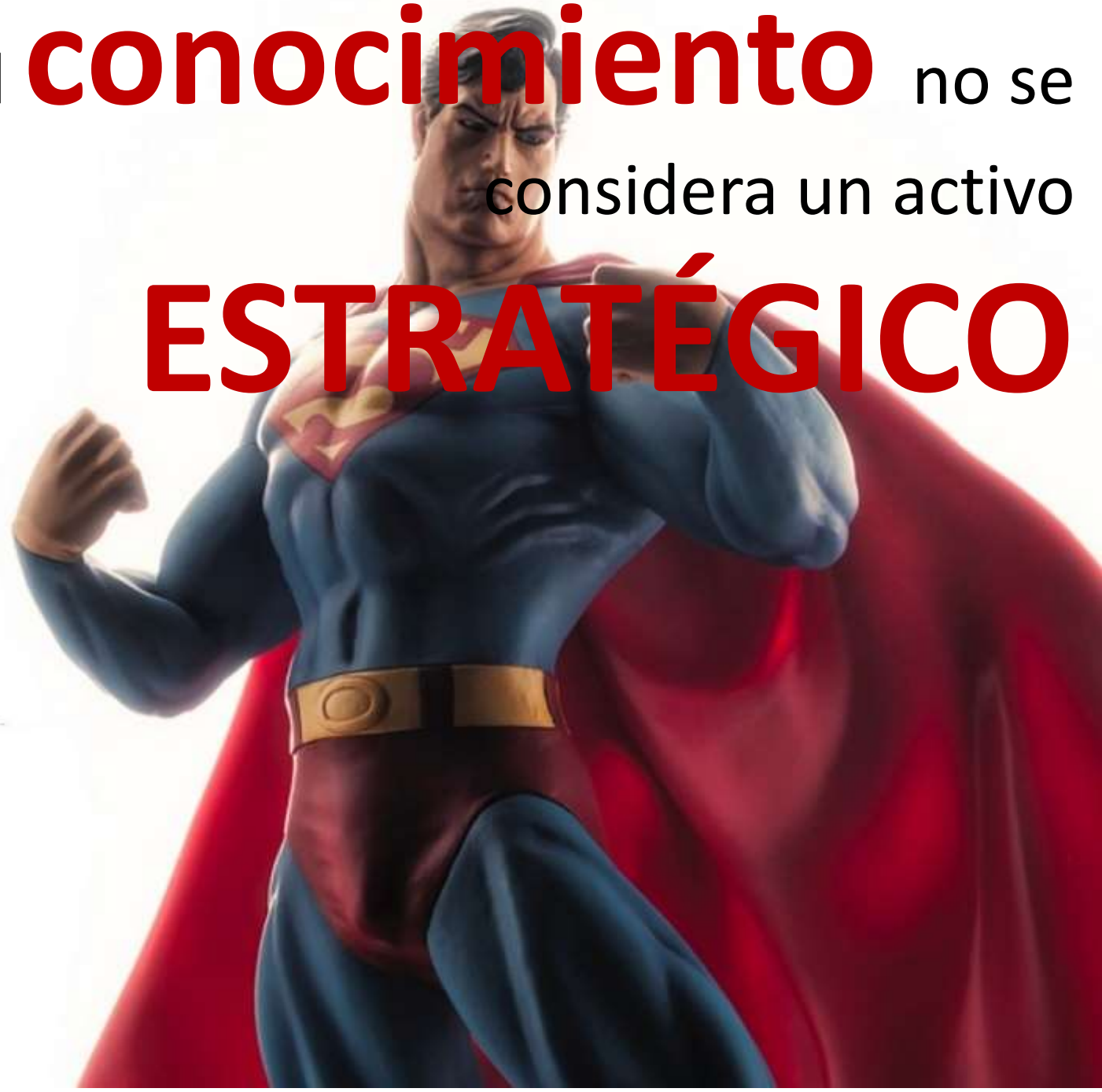


¿Por qué se **desperdicia** un
activo que ya se **TIENE**?



Porque el **conocimiento** no se
considera un activo

ESTRATÉGICO





Si los **ACTIVOS INTANGIBLES** son
responsables de los **RESULTADOS**

Los **DIRECTIVOS** no pueden **no saber** qué
CONOCIMIENTO tiene su organización



Y **NO** contar con una **estrategia** para
gestionarlo



...**POR EJEMPLO:**



Evitar perderlo
Sistematizarlo
Compartirlo
Actualizarlo
Incrementarlo
Crearlo
Etc.

7 Efectos **de** NO
gestionar el
CONOCIMIENTO **son**
evidentes y graves

1. Perdida/fuga de talento

(abandonan la organización personas que

se llevan conocimiento que

resulta muy **difícil y caro**

sustituir impactando en la
productividad)



Thursday, Aug 25 2022 • 10 a.m. (ET)

America's Aging Population and Slowing Economic Growth

▶ Listen

Transcript Related Links

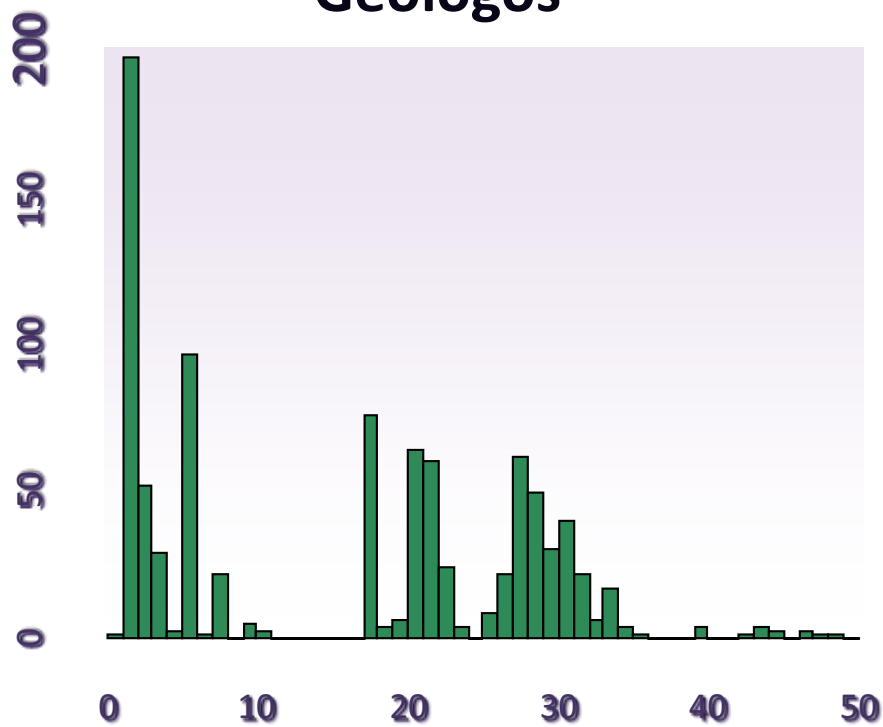


GUEST HOST: DEREK MCGINTY



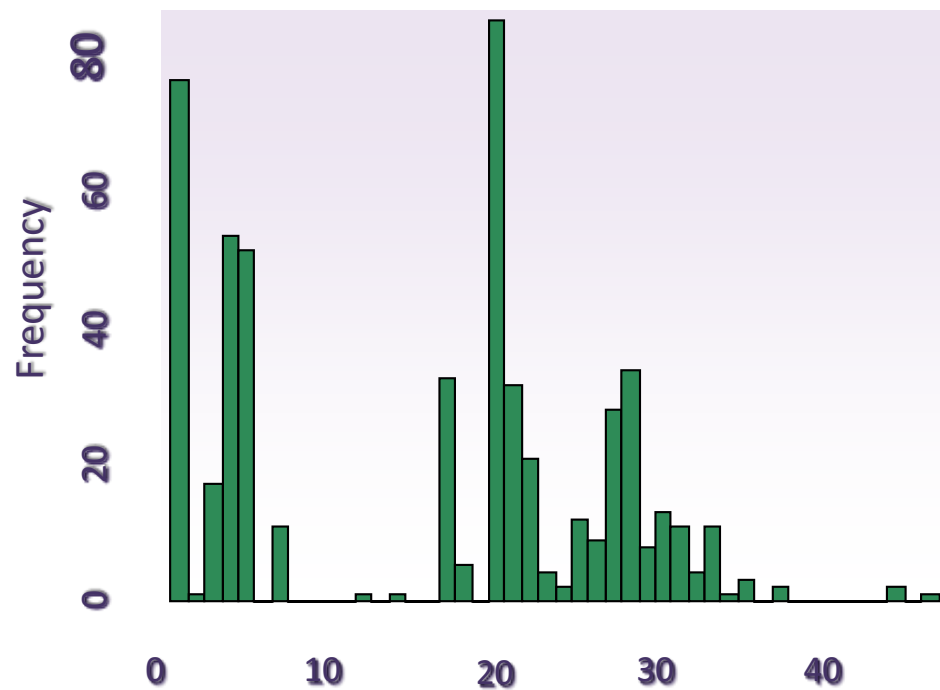
El problema típico...

Geólogos



Número de años

Geofísicos



Número de años

CUPONATIC
¡Vive y Sorpréndete!

5 Palos al Gato
CUPONATIC

¡Compra tu cupón a costo \$0 y participa por 5 millones de pesos CASH!

Participa Gratis

« George Kohlrieser: "El valor de correr riesgos es un motor energético de liderazgo" »

Maxi Pardo, el emprendedor de la música que estrena una canción en el espacio »

Gates: “Llévense a nuestras 20 mejores personas y Microsoft se volverá una compañía irrelevante”

+1 0

La frase es de Bill Gates. En efecto, las empresas son la gente que trabaja en ellas.

Sin dudas, los recursos humanos constituyen el principal de sus activos. Son -asimismo- el más dinámico de todos sus recursos. Estos conceptos son compartidos hoy por la mayoría de los empresarios. No obstante, llama la atención que -al mismo tiempo- no siempre se los vea reconocidos con tal convicción a la hora de fijar políticas de Recursos Humanos. Más concretamente, al momento de planificar el desarrollo de puestos, el rediseño de funciones y tareas, o estudiar promociones o reubicaciones de personal. Es decir, a la hora de procurar que el desarrollo del personal acompañe al desarrollo de la empresa. Y este proceso, por ser eminentemente dinámico, exige una preocupación constante y sistemática para optimizar resultados: *los resultados de las personas son los que generan los resultados de la empresa*

BUSCADOR

Google™ Búsqueda personalizada

Buscar

x

LA SOLUCIÓN
DE LA
EDUCACIÓN
ESTÁ
CAMUFLADA

El costo de perder conocimiento

Fuentes del Congreso de EE.UU han revelado que los planes para restaurar las armas nucleares Trident tuvieron que suspenderse porque sus científicos olvidaron cómo fabricar un componente clave de la ojiva.

La Agencia Nacional para la Seguridad Nuclear (NNSA) "perdió conocimiento" de cómo fabricar un material secreto, que responde al nombre de "fogbank".

Como resultado de ello, el programa de renovación de las ojivas ha tenido que retrasarse 1 año y ha sufrido un incremento de su presupuesto en 69 millones

El País, 7 Marzo, 2009



2. Evitar **errores repetidos** que tienen importantes consecuencias económicas

CARRUSEL LIGA DE CAMPEONES / OCTAVOS

 Barcelona -  Arsenal	3	1	1	2	 Manchester -  O. Marsella	2	1	0	0
 Shakhtar -  Roma	3	0	3	2	 Bayern -  Inter	2	3	1	0
 Tottenham -  Milán	0	0	1	0	 Real Madrid -  O. Lyon	16 Mar		1	1
 Schalke 04 -  Valencia	3	1	1	1	 Chelsea -  Copenhague	16 Mar		2	0

Fase de grupos Estadísticas Resultados Europa Liga

LIGA DE CAMPEONES | MANCHESTER 2 - O. MARSELLA 1

Van Gaal: "No aprendemos de nuestros errores"

"No es la primera vez que nos pasa. Es una lástima, pero es nuestro sino, nuestra seña de identidad en esta campaña. Creamos ocasiones de gol pero no concretamos", dijo.

  Me gusta  Twittear 14  Compartir      

BP pagará 16.800 millones por el vertido del golfo de México

• La compañía abonará en 18 años una sanción con la que zanja sus demandas en EE UU

AGENCIAS | Londres / Washington | 2 JUL 2015 - 17:18 CEST

f 26 | t 6 | in 0 | g+ 0 | 2

Archivado en: [British Petroleum](#) [Petroteras](#) [Delitos ecológicos](#) [Materias primas](#) [Petróleo](#) [Combustibles fósiles](#) [Combustibles](#) [Empresas](#) [Energía no renovable](#) [Delitos](#) [Economía](#)



La plataforma Deepwater Horizon, en abril de 2010. / GERALD HERBERT (AP)

3. Se **reinventa la rueda** a menudo (por mala gestión de la información, por no documentar, por no sistematizar y aprender...)



¿Puede la NASA poner un hombre en la luna?

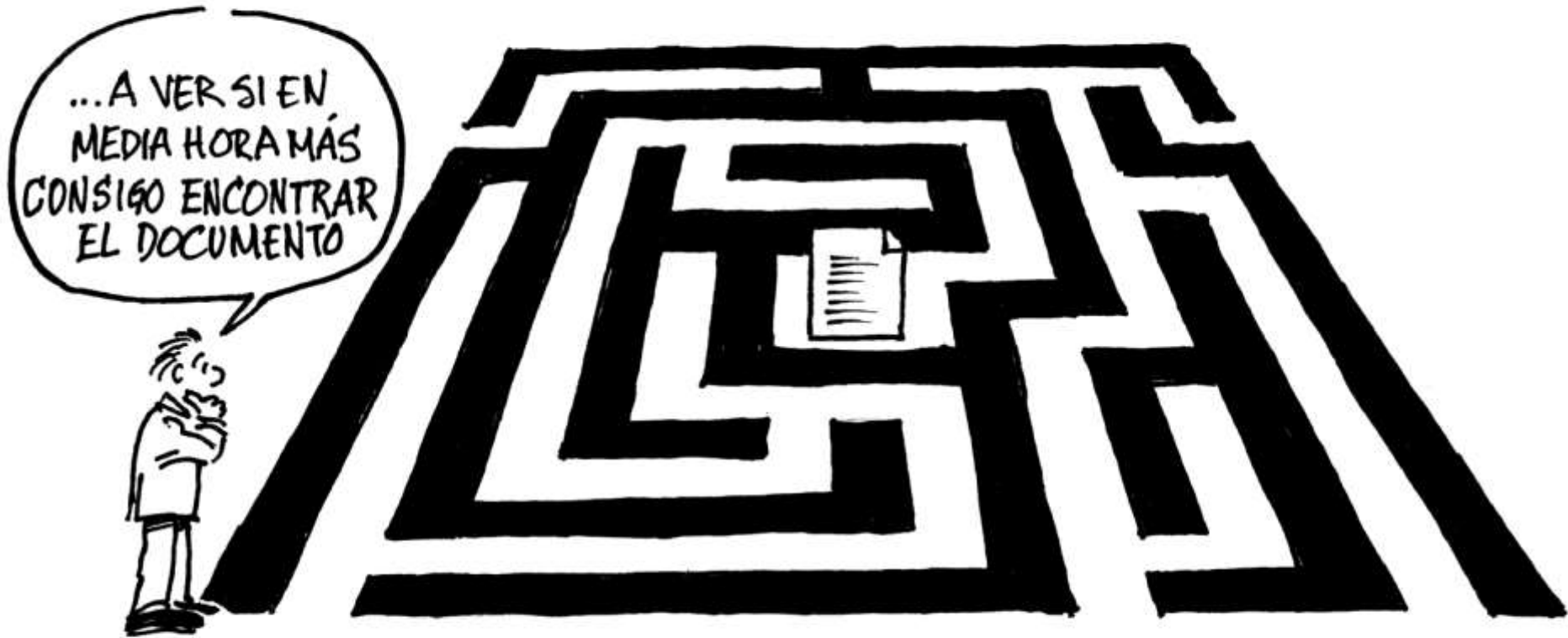
Parece que ya no.

Sorprendentemente, los modelos para construir el cohete Saturno se han perdido y muchos de los conocimientos de los 400.000 ingenieros que hicieron posible el primer alunizaje, se encuentra en los documentos que carecen de sentido sin el conocimiento contextual y personal de aquellos que los generaron.

La NASA cuenta actualmente con un programa de "arqueología del conocimiento" para excavar y dar significado a los repositorios de información con el fin de prepararse para un aterrizaje tripulado en el futuro.



4. Dificultad para reutilizar la **INFORMACIÓN** (por mala gestión de la información, por no documentar, por no sistematizar y aprender...)





Home

About Learning Legacy

Browse by theme

Videos

Events

Technical overviews

You are in: Homepage



Learning Legacy

Through the Learning Legacy project, the Olympic Delivery Authority is sharing the knowledge and the lessons learned from the construction of the Olympic Park, to help raise the bar within the sector and act as a showcase for UK plc.

1 2 3 II

About Learning Legacy



Find out more about the lessons learned from the London 2012 construction project

Browse by theme



Read about the 10 themes of the Learning Legacy project and explore the related materials

Videos



Hear from the people who worked on the construction of the Olympic Park and the Athletes' Village.

Lessons learned

'This is the first time a construction project in the UK has sought to capture the intellectual capital on this scale.'

John Armit, ODA Chairman

'The ODA has provided a model for success that is transferable to other UK construction projects.'

Paul Morrell, Chief Construction Advisor at HM Government



5. Incapacidad para **compartir** lo que se sabe

Refinerías en el Grupo BP

OBJETIVO: recortar US 50 millones del presupuesto de Turnaround



Beneficios para Nerefco

“Terminamos 9 días antes que en el mantenimiento anterior”

= \$2.4m

“con un costo un 20 % menor”

= \$3m

“y una extensión del intervalo del mantenimiento de 4 a 4,5 años”

= \$4.2m

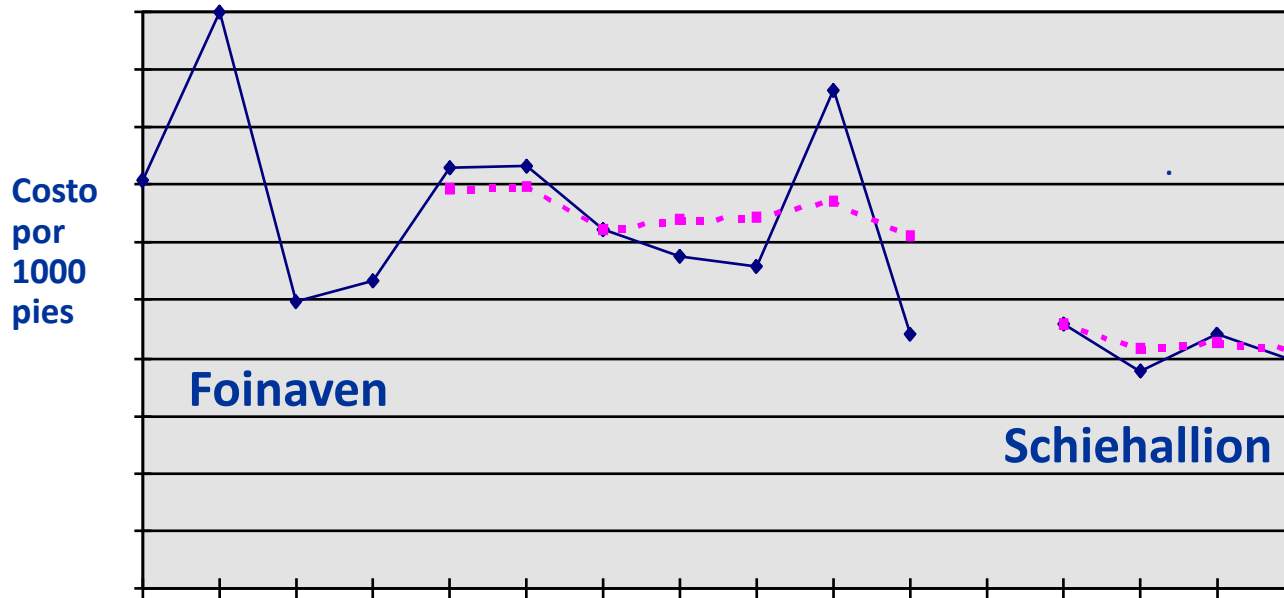
Impacto total = \$2.4m + \$3m + \$4.2m = \$9.6m

6. Acortar **enorme brecha** existente entre los

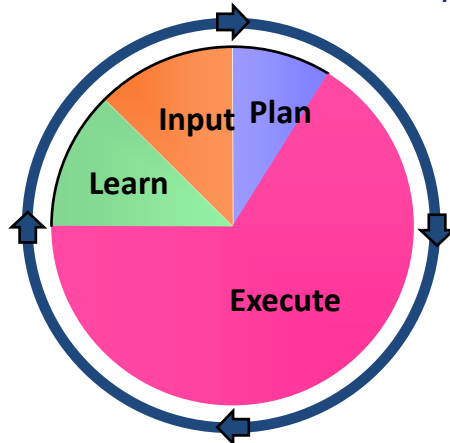
MEJORES profesionales/equipos y aquellos con
desempeño **REGULAR**



Apalancando conocimiento en Schiehallion

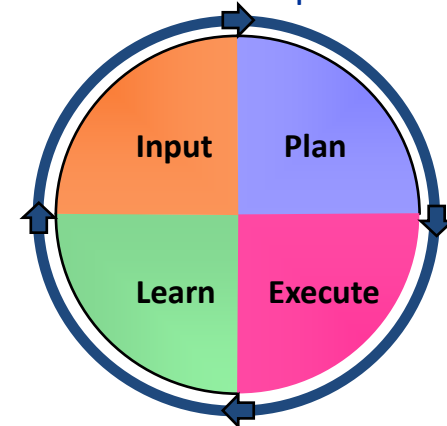


FOINAVEN:
11 pozos
No sostiene desempeño



Ahorro de \$83m en
costes del proyecto!

SCHIEHALLION:
4 pozos
Invierte en pre-learning



7. Incorporación (**Acortar curva de aprendizaje** de PROFESIONALES JÓVENES para ser productivos y aminorar coste de inversión y **riesgo de perderlos**)



8 Personas cuentan
con el mejor sistema
de gestión del
CONOCIMIENTO que
existe

¿Recordáis el **27 de febrero de 2010?**

EL MERCURIO
www.emv.cl

REPUBLICA CHILENA \$700
Número 4.910, 14 de febrero de 2010
Suplemento de 12 páginas



Talca

**TERREMOTO MÁS VIOLENTO QUE EL DE 1985 (7,8):
Sismo grado 8,8 devasta la zona
centro-sur, deja más de 300 muertos
y daña un millón y medio de casas**

• Catástrofe entre la Quinta y la Naveca. Región por sus pérdidas millonarias en infraestructura pública y en la propiedad privada, estimándose que reparaciones materiales durarán varios meses.

• La Ruta 5 Sur —interrumpida en varios puntos—, el aeropuerto de Santiago, autopistas congestionadas, puentes y los sistemas de comunicaciones no resistieron la fuerza del movimiento.

• Devastada zona de catástrofe en regiones afectadas. Presidente aboga para que se otorgue a intendentes y gobernaciones de áreas afectadas, que la reconstrucción será prioridad y usará el 2% constitucional.



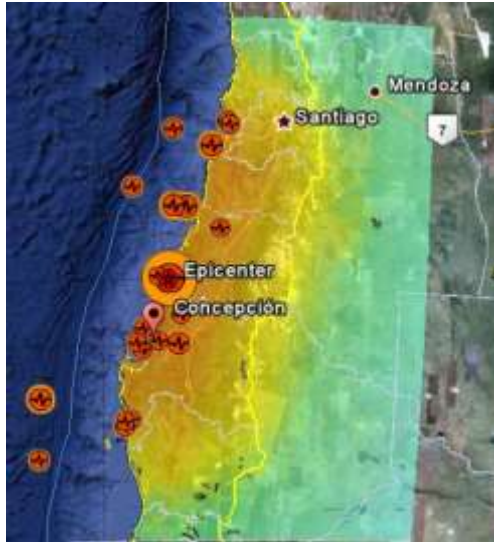
FARMACIAS
DEL DR

Sn. Juan

PARADERO N°1
ALSES
CALLE DE...
LÍNEA 45

1	WALPENGA	
2	WENTON	AL BOSTON 9
3	LAM	8
4	LAD	BARRO 76.4
5	WETA	LUCCELON 79.20
6	WALPENGA	13.9 15.9
7	WALPENGA	13.4

¿Qué pasó el sábado 27 de febrero a las 3:32 AM?



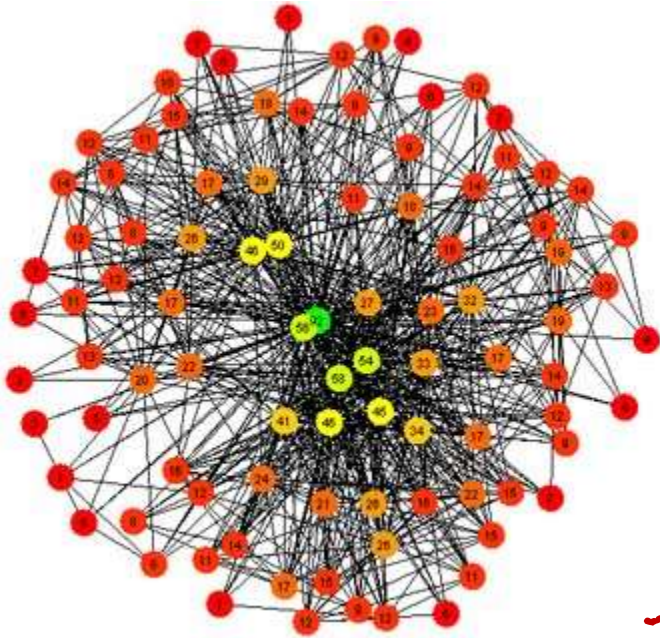
Tu **CUERPO** y **CEREBRO**
reaccionan ante situación que
demanda **ACCIÓN**

¿Qué pasó el sábado 27 de febrero a las 3:32 AM?



Tu cerebro busca el
CONOCIMIENTO
necesario para enfrentar esa
situación

¿Qué pasó el sábado 27 de febrero a
las 3:32 AM?



1. sí lo encuentra:

Lo gestionas = **ACTUAS**

¿Qué pasó el sábado 27 de febrero a
las 3:32 AM?



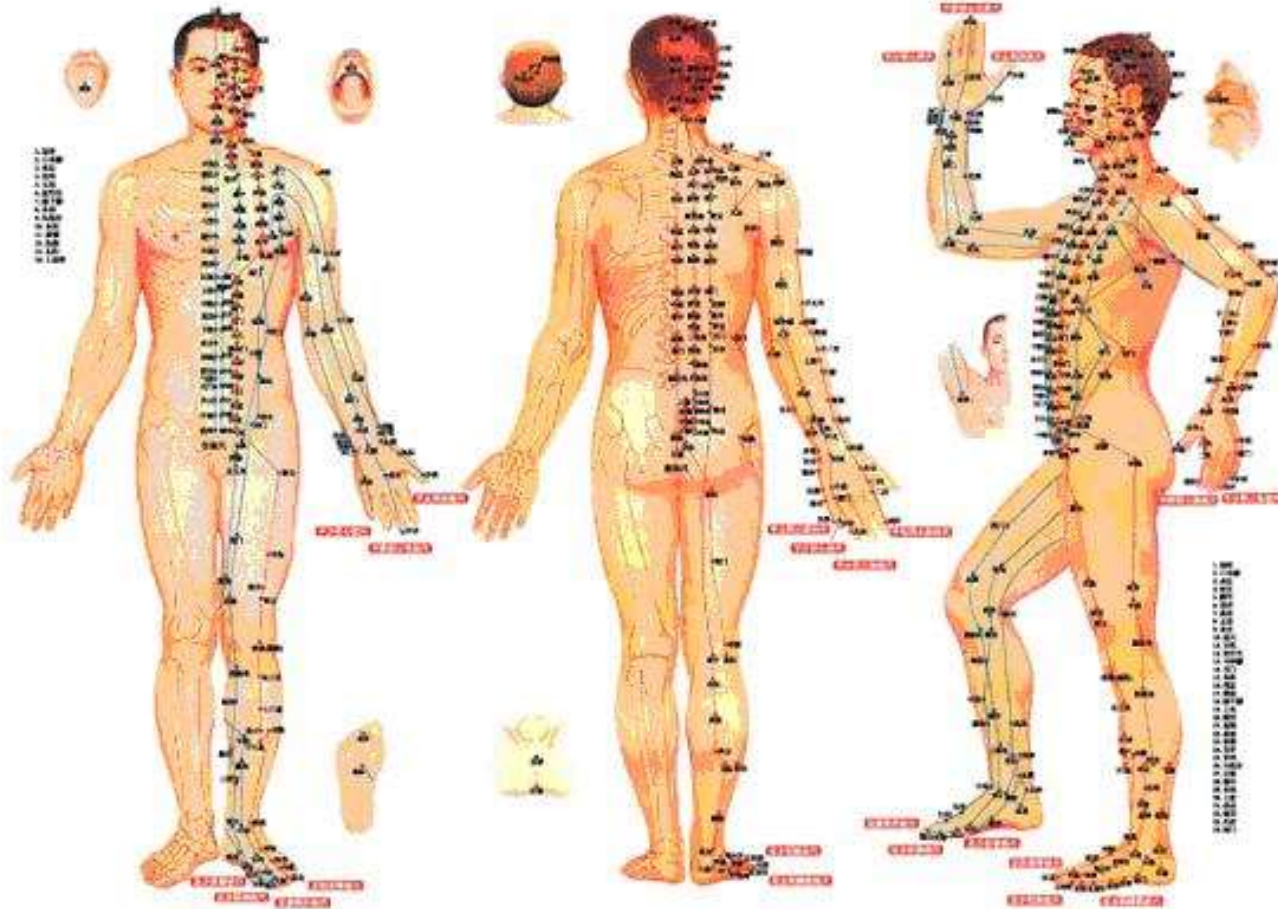
2. sí **NO** lo encuentra:

NO puedes **ACTUAR**

(Necesitas aprender aunque tal vez sea tarde...)

Las personas cuentan con un **órgano** especialmente diseñado para garantizar el **APRENDIZAJE** y la **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

国家标准经穴部位挂图



que se llama **CEREBRO**

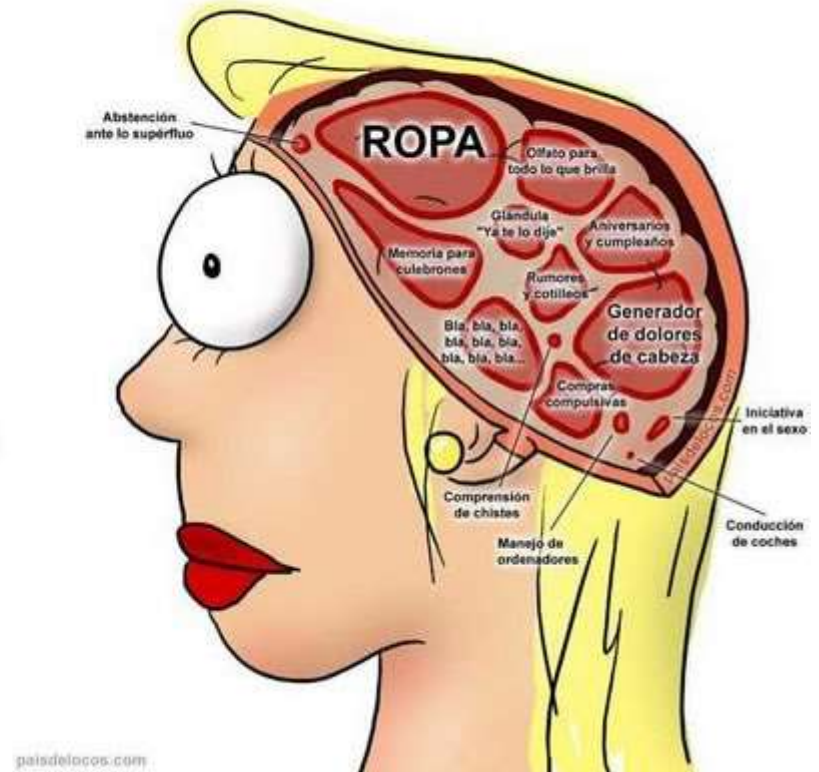
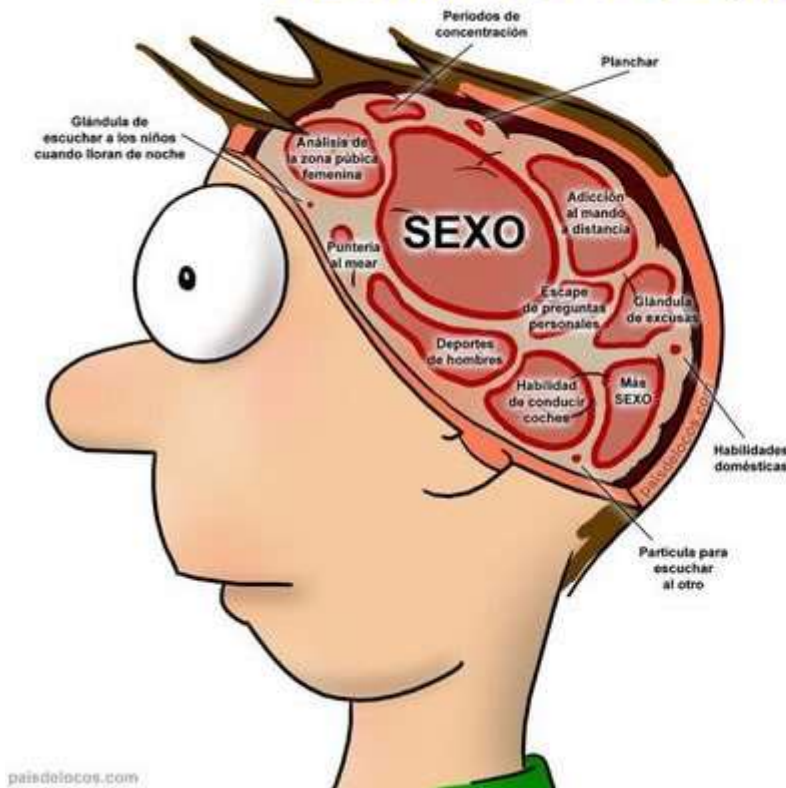


¿Cómo funciona el **cerebro** para ayudar a una
persona a **GESTIONAR** su **conocimiento**
y **APRENDER**?

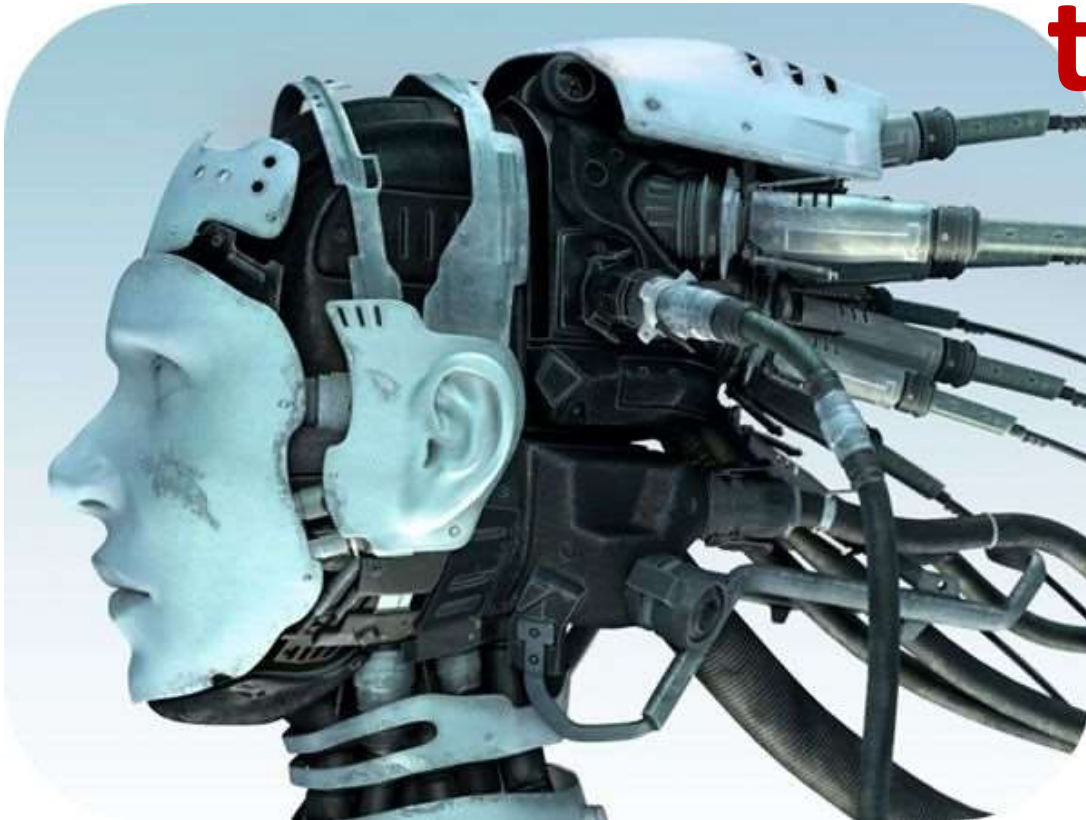


Realiza **2 tareas** fundamentales

CEREBRO DE HOMBRE Y MUJER



1. Proveerte, a partir de tu conocimiento (experiencia), todo lo **que necesitas** para llevar adelante **cualquier tarea** que acometas



2. Registrar y sistematizar

lo que ocurre en todo momento y lugar
(**APRENDIZAJE**) para **inyectar dichos**
activos a tu memoria para su
utilización posterior





Cada vez que **haces** algo,
gestionas conocimiento

(usas tu **MEMORIA**)

las **organizaciones** no tienen

CEREBRO



9 En las
organizaciones, el
CONOCIMIENTO NO
tiene dueño

Activos importantes tienen **DUEÑO**





¿Quién es el dueño de los

CLIENTES?

¿Quién es el dueño de los

PRODUCTOS?



¿Quién es el dueño del

DINERO?



El **CONOCIMIENTO** **no** tiene

dueño



Sin un **DUÑO** ...



10 La tecnología **NO**
ha salvado a la
GESTIÓN del
CONOCIMIENTO

¿Qué sucede si **intercambiamos** a los integrantes de estas organizaciones?





CONOCIMIENTO lo tienen las **PERSONAS**

MOBILE WORLD CONGRESS »



El fundador de Facebook, Mark Zuckerberg, en Barcelona. / EFE

Zuckerberg: “Para progresar hay que conectar personas no aparatos”

11 Hay claridad
respecto de dónde
merece la pena

**GESTIONAR el
CONOCIMIENTO**

DONDE TIENE SENTIDO GC

1. Actividades **repetitivas** ayudando a la mejora continua
 - Proyectos
 - Licitaciones y propuestas
2. Actividades **paralelas** para transferir mejores prácticas
 - Atención a usuarios
 - Diseño de servicios
3. Actividades de **relación** con el entorno para compartir y explotar conocimiento
 - Comunicación
 - Atención al cliente
 - Comunidad
 - Proveedores
4. **Cambios demográficos** en la empresa
 - Expertos veteranos se jubilan
 - Transferencia de conocimiento a nuevas incorporaciones

Beneficios de la GC

Foco estratégico	Valor entregado hasta el momento (votos)			
	Alto	Medio	Bajo	Cero
Conectar empleados a través de redes o comunidades	87	85	54	7
Acceso mejorado a los documentos (incluyendo búsqueda y portales)	79	118	49	9
Creación y provisión de mejores prácticas	74	94	67	4
Aprender de la experiencia	69	96	65	7
Mejora de la gestión de documentos	74	89	67	14
Retención del conocimiento	69	83	71	11
Capacitación y desarrollo	51	103	66	8
Innovación	39	74	79	20
Ingeniería basada en Conocimiento	28	47	62	17
BIG DATA	14	17	38	15

Objetivo: mejorar la...

1. **PRODUCTIVIDAD**, al disponer del conocimiento para una mejor ejecución de proyectos
2. **EFICIENCIA**, por mejor administración del conocimiento
3. **DISMINUCION DE RIESGOS**, al crear instancias para evitar la pérdida de conocimiento
4. **DISMINUCION DE COSTOS**, acortando las curvas de aprendizaje, disminuyendo errores y facilitando reutilizar activos
5. **INNOVACIÓN** al explotar mejor el activo conocimiento

Principal error:

**NO COLOCAR EL FOCO EN EL
NEGOCIO**



DEPORTIVO - REAL MADRID 2

**Keylor: "Hay que tomar nota de
los errores para no repetirlos"**

Cuando no se cuenta con una **estrategia de GC**,
se **DESPILFARRA** el principal activo lo que
impacta en la

Productividad

Eficiencia

Calidad

etc.



¿Qué otro activo más importante puede gestionar
una **institución pública** que no sea el

conocimiento de sus

colaboradores?

