



Laura Patricia Pinto Prieto
Ingeniera de Sistemas
Estudiante de Maestría en Ing. Industrial
Universidad Industrial de Santander

**Medición del desempeño de la
Gestión del conocimiento a
través del Balanced Scorecard**



Formación 2. BSC - Indicadores de
Gestión

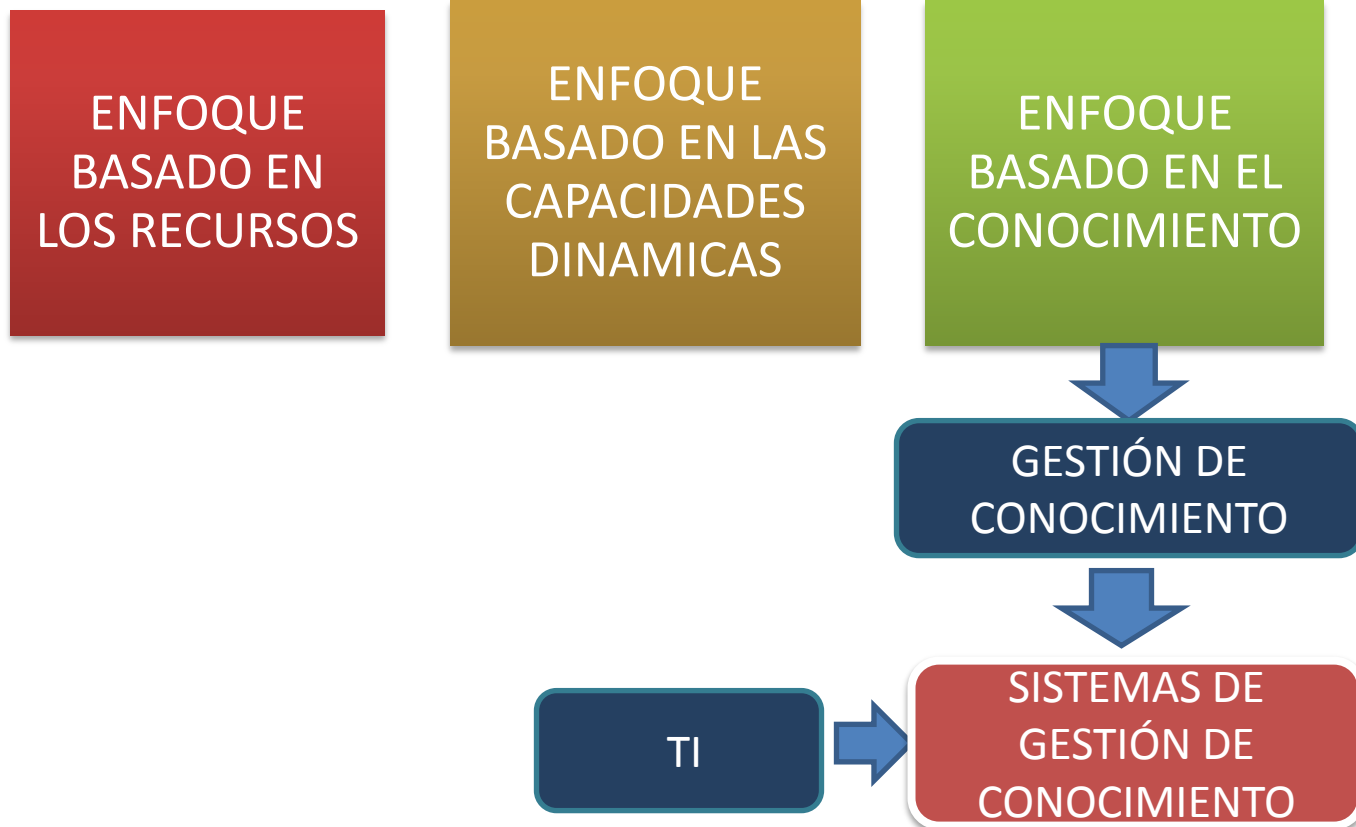
Bogotá, 4 y 5 de Octubre de 2012



Agenda

1. Contextualización
2. Gestión del conocimiento
3. Gestión del conocimiento y el desempeño organizativo
4. Medición del desempeño de la gestión de conocimiento
 - BSC como método de Medición del desempeño de la gestión de conocimiento

Contextualización



Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es un proceso que comprende crear, aplicar y transferir conocimientos en la organización, con el fin de conseguir ventaja competitiva de acuerdo a sus objetivos (Macintosh, 1996; Wiig, 1997; Andreu y Sieber, 1999; Alavi y Leidner, 2001).

Tipologías del conocimiento

(Polanyi, 1962;
Nonaka y
Takeuchi, 1995,)

Tácito

Explicito

(Spender y Grant,
1996)

Individual

Colectivo

(Andreu y Sieber,
1999)

Externo

Interno

(Garud, 1997).

Know-how

Know-what

Know-why

Factores clave de éxito en la gestión del conocimiento

Prácticas de la
gestión de
conocimiento

Stakeholders

Cultura de la
organización

Tecnologías de
información

Medición de la
Gestión del
conocimiento

Sistemas de Gestión del Conocimiento

Los Sistemas de Gestión de conocimiento son “una clase de sistemas de información aplicados para gestionar conocimiento organizativo y desarrollados para soportar y mejorar procesos de creación, almacenamiento, recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento” (Alavi y Leidner, 2001)

Principales tipos de sistemas de gestión de conocimiento

Sistema de gestión de conocimiento a nivel empresarial

- *Esfuerzos de propósito general integrados en toda la empresa para recolectar, almacenar, diseminar y utilizar contenido y conocimientos digitales.*
- Sistemas de conocimiento estructurado
- Sistemas de conocimiento semi-estructurado
- Redes de conocimiento

Sistema de trabajo de conocimiento

- *Estaciones de trabajo y sistemas especializados que permiten a científicos, ingenieros y otros trabajadores del conocimiento crear y descubrir nuevo conocimiento.*
- Diseño asistido por computadora
- Visualización en 3D
- Realidad virtual
- Estaciones de trabajo para inversiones

Técnicas inteligentes

- *Herramientas para descubrir patrones y aplicar conocimiento a la toma de decisiones discretas y a dominios del conocimiento.*
- Minería de datos
- Redes neuronales
- Algoritmos genéticos
- Razonamientos basado en casos
- Lógica difusa
- Agentes inteligentes

Sistema de gestión de conocimiento a nivel empresarial

Sistemas de conocimiento estructurado

- Realizan la función de implementar el etiquetado, estableciendo una interfaz con las bases de datos corporativas donde se almacenan los documentos y creando un entorno de portal empresarial.

Sistemas de conocimiento semiestructurado

- Destinado a conocimiento menos estructurado como correo electrónico, correo de voz, salones de conversación, videos, imágenes digitales, folletos o boletines electrónicos.

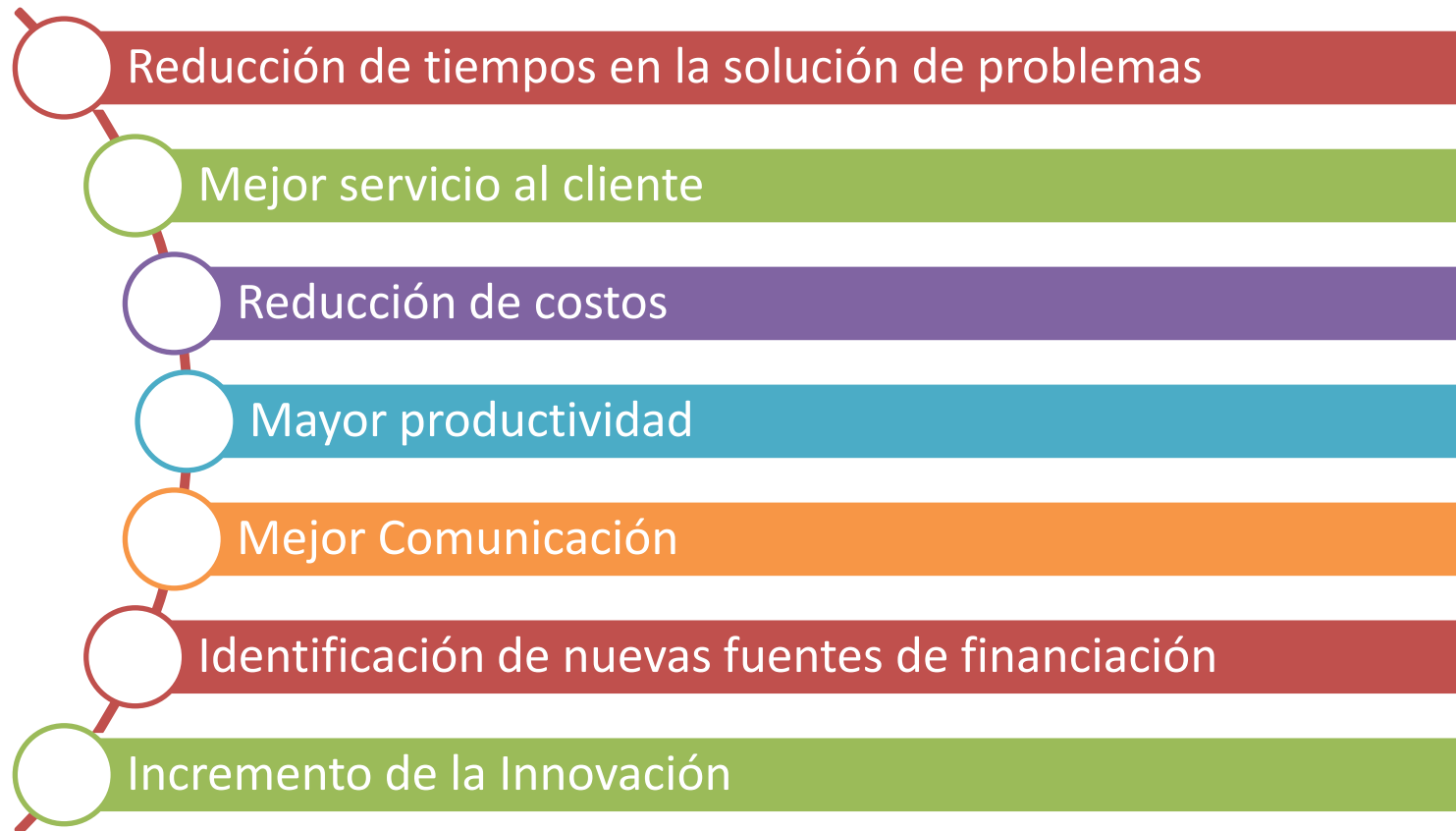
Redes de conocimiento

- Proporcionan un directorio en línea de expertos corporativos en dominios de conocimiento bien definidos.
- Algunos sistematizan las soluciones desarrolladas por los expertos y las almacenan en una base de datos de conocimiento en forma de repositorio de mejores prácticas o de preguntas frecuentes.

Gestión de conocimiento y el desempeño organizativo



Ventajas de la gestión del conocimiento sobre el desempeño organizativo (1 de 2)



Ventajas de la gestión del conocimiento sobre el desempeño organizativo (2 de 2)



Gestión del conocimiento en la gestión financiera

(Glykas and Xirogiannis, 2005) indican que las instituciones financieras corren el riesgo de perder conocimiento fundamental para la organización si no crean estrategias direccionadas a lograr un intercambio y conservación de conocimientos, dentro de la organización; por lo tanto, la efectiva difusión del conocimiento, en el contexto financiero, minimiza errores de cálculo o percepción errónea de los riesgos y mejorar el nivel estratégico en la toma de decisiones.

Gestión del conocimiento en la gestión financiera sostenible de IES públicas



Medición del desempeño de la gestión de conocimiento



Técnicas para medir el impacto de la gestión de conocimiento sobre el desempeño organizativo

Para medir el
desempeño
general de la
organización (Jennex,
Smolnik, & Croasdell, 2008)

- El mejoramiento de la calidad del producto y servicio
- Productividad
- Capacidad de innovación
- La capacidad competitiva y su posición en el mercado
- La proximidad a los clientes y la satisfacción del cliente
- La satisfacción del empleado,
- La comunicación y el intercambio de conocimientos.

Para medir el
desempeño
financiero de una
organización

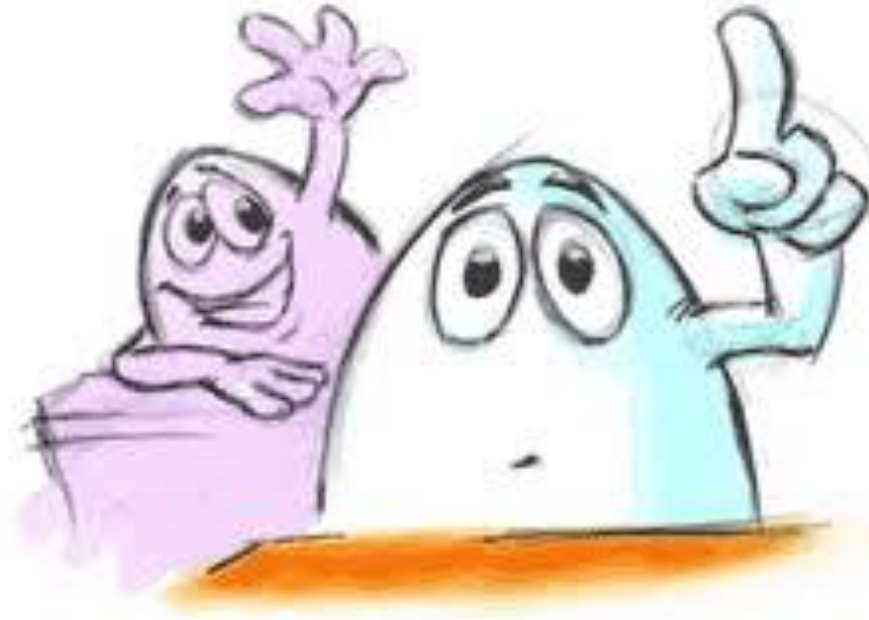
- ROS (Rentabilidad sobre ventas)
- ROA (Rentabilidad sobre activos)
- ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio).

Métodos para evaluar el desempeño de la gestión del conocimiento

Categoría	Sub- Categoría	Investigadores
Análisis Cualitativo	Cuestionario	(Changchit, Holsapple, and Viator, 2001)
	Entrevista a Expertos	(Longbottom and Chourides, 2001)
	Factores Críticos de éxito.	(Chourides, Longbottom, and Murphy, 2003)
Análisis Cuantitativo		
Análisis de indicadores Financieros	Retorno sobre la inversión	(Laitamaki and Kordupleski, 1997)
	Valor Presente Neto	(Stein, Manco, and Manco, 2001)
	Tobin's q	(Hall, Jaffé, and M., 2000; Lev, 2001)
Análisis de indicadores no Financieros	Comunidades de práctica	(Smits and Moor, 2004)
	Individuo, contexto, contenido	(Holt, Bartczak, Clark, and Trent, 2004)
Análisis del desempeño interno	Balanced Scorecard	(Kaplan and Norton, 1992)
	Evaluación basada en actividades	(Hasan and Gould, 2001)
Análisis del desempeño Externo	Benchmarking	(Marr, 2004; Pemberton, Stonehouse, and Yarrow, 2001)
	Mejores Prácticas	(Asoh, Belardo, and Neilson, 2002)
Análisis orientado a proyectos	Patrones sociales	(Bresnena, Edelmanb, Newell, Scarbroug, and Swan, 2003)
	Modelos de gestión de proyectos de gestión de conocimiento	(Kasvi, Vartiainen, and Hailikari, 2003)
Análisis orientado a la Organización	Capital Intelectual	(Edvinsson, 1997; Sveiby, 1998)

Posibles mediciones del desempeño de la GC usando las perspectivas del BSC

Perspectiva	Posibles indicadores
CLIENTE	Satisfacción del cliente, retención de cliente , adquisición de clientes , rentabilidad, cuota de mercado, referencias de clientes, venta cruzada, precio relativo a la competencia, el reconocimiento de marca
PROCESOS INTERNOS	
Gestión operativa	Calidad, plazo de entrega, inventario, productividad, eficiencia, actividades sin valor agregando, minimización de riesgos, canales de distribución alternativos
Gestión de clientes	Las quejas del cliente, resolución de quejas, las horas con el cliente, los productos por cliente, segmentación
Innovación	Número de nuevos productos, I + D, patentes, nuevas oportunidades de diversificación de productos y servicios
Regulación y social	Seguridad y salud del empleado, medio ambiente, asuntos regulatorios de adquisición de los empleados, donaciones benéficas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Capital Humano	La rotación de personal, la adquisición, la satisfacción, la edad promedio de la fuerza laboral, la educación, la formación
Capital de información	El intercambio de conocimientos, la infraestructura de TI, tasa de respuesta y tiempo de inactividad del sistema
Capital Organizacional	Adopción valor de la empresa, el desarrollo de la cultura, el trabajo en equipo, la eficiencia liderazgo, alineación organización
FINANCIERA	Crecimiento de los ingresos, costos, márgenes, rentabilidad, flujo de caja, rendimiento de la inversión (ROI), retorno sobre patrimonio (ROE), valor económico añadido (EVA)



ESPACIO DE DISCUSIÓN

Herramienta de diagnóstico

SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA SOSTENIBLE EN IES PÚBLICAS COLOMBIANAS

[Http://limesurvey.gruposti.org/](http://limesurvey.gruposti.org/)

El objetivo de esta encuesta es identificar los factores críticos para sistema de gestión financiera sostenible en Instituciones de Educación Superior Públicas y los conocimientos y procesos relevantes que puedan ser gestionados haciendo uso de tecnologías de información.



Secciones de la encuesta

1. Identificación
2. Sostenibilidad Financiera
3. Evaluación del Sistema de Información actual

LimeSurvey

Las siguientes encuestas están disponibles:

[Análisis del sistema de gestión financiera sostenible en IES públicas](#)

Por favor, contacte Laura Pinto (lauris2687@gmail.com) si desea más ayuda.

Español

powered by  **LimeSurvey**
The Online Survey Tool - Free & Open Source

Análisis del sistema de gestión financiera sostenible en IES públicas

El objetivo de esta encuesta es identificar los factores críticos para sistema de gestión financiera sostenible en Instituciones de Educación Superior Públicas y los conocimientos y procesos relevantes que puedan ser gestionados haciendo uso de tecnologías de información.

La duración estimada de esta encuesta es de 15 minutos, de antemano agradecemos la colaboración prestada en el diligenciamiento de la encuesta.

[Siguiete >>](#)

[Salir y reiniciar la encuesta](#)

[Recuperar una encuesta no terminada](#)

Análisis del sistema de gestión financiera sostenible en IES públicas

El objetivo de esta encuesta es identificar los factores críticos para sistema de gestión financiera sostenible en Instituciones de Educación Superior Públicas y los conocimientos y procesos relevantes que puedan ser gestionados haciendo uso de tecnologías de información.

0% 100%

Identificación

1 * Institución

2 * Nombre de la persona que diligencia la encuesta.

3 * Correo electrónico de la persona que diligencia la encuesta.

4 * Cargo que desempeña en la institución.

<< Previo **Siguiente >>**

Salir y reiniciar la encuesta

Guardar y Volver en otro momento

Análisis del sistema de gestión financiera sostenible en IES públicas

El objetivo de esta encuesta es identificar los factores críticos para sistema de gestión financiera sostenible en Instituciones de Educación Superior Públicas y los conocimientos y procesos relevantes que puedan ser gestionados haciendo uso de tecnologías de información.

0% 100%

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

En esta sección encontrará preguntas relacionadas con la sostenibilidad financiera enfocadas a la identificación de los factores críticos que influyen en la gestión financiera sostenible de Instituciones de Educación Superior Públicas.

5 *

Ordene los siguientes factores determinantes según su influencia sobre la sostenibilidad financiera.

Pulse en cada uno de los elementos en la lista de la izquierda, comenzando en aquel al que quiera dar la más alta clasificación y continuando hasta llegar al elemento con la más baja clasificación.

Opciones disponibles:

- Impuestos.
- Políticas gubernamentales
- Cobertura de la Educación Superior
- Gestión de procesos internos
- Programas de acreditación institucional
- Incremento en gasto de personal
- Aportes de seguridad social
- Autonomía
- Investigación
- Actualización tecnológica

Su Clasificación:

1:	
2:	
3:	
4:	
5:	
6:	
7:	
8:	
9:	
10:	

Pulse en las tijeras que hay a la derecha de cada elemento para eliminar la última entrada de la lista ordenada

6 Si considera que existen otros factores que influyen en la sostenibilidad y no están en la lista anterior, por favor haga mención a ellos

7 * Ordene de mayor a menor los siguientes procesos críticos para obtener la sostenibilidad financiera.

Pulse en cada uno de los elementos en la lista de la izquierda, comenzando en aquel al que quiera dar la más alta clasificación y continuando hasta llegar al elemento con la más baja clasificación.

Opciones disponibles:

- Coordinación, monitoreo y control del manejo y la ejecución presupuestal de la Universidad.
- Verificación y ejecución de las actividades de recaudo de ingresos y pago de bienes y servicios en forma oportuna.
- Coordinación, verificación, preparación y consolidación de la información contable requerida para la elaboración, presentación y análisis de los estados y reportes contables de la Universidad para la toma de decisiones.
- Liquidación de matrícula académica.
- Administración de los inventarios para que se realice de manera transparente y oportuna, y coordinar la gestión de las pólizas de seguros de los bienes de la Universidad.
- Financiación de proyectos de investigación.

Su Clasificación:

1:	
2:	
3:	
4:	
5:	
6:	

Pulse en las tijeras que hay a la derecha de cada elemento para eliminar la última entrada de la lista ordenada

8 * ¿Considera que el fenómeno de globalización afecta sustancialmente la sostenibilidad de las Instituciones de Educación Superior Pública?

Sí No

Según la Real Academia Española la globalización es la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras.

10 * ¿La institución ha implementado el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard en la División financiera?.

75%

10 * ¿La institución ha implementado el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard en la División financiera?

Sí No

16 * ¿La institución programa capacitaciones constantes acerca de la gestión eficiente de los recursos financieros?

Sí No

17 * ¿En la institución existen mapas de los procesos?

Sí No

18 * ¿Permite el modelado de procesos actual identificar los criterios tenidos en cuenta para la toma de decisiones en los procesos y subprocesos de la gestión financiera?

Seleccione una de las siguientes opciones

SI
 NO

Por favor, escriba la justificación de su respuesta aquí:

19 * ¿El sistema de información existente fue diseñado con base en el mapa de procesos existente?

Seleccione una de las siguientes opciones

SI
 NO

Por favor, escriba la justificación de su respuesta aquí:

20 * ¿Existe un proceso de apoyo para las unidades académico-administrativas para participar en convocatorias externas a la institución?

Sí No

<< Previo **Siguiente >>**

Salir y reiniciar la encuesta

Guardar y Volver en otro momento

Análisis del sistema de gestión financiera sostenible en IES públicas

El objetivo de esta encuesta es identificar los factores críticos para sistema de gestión financiera sostenible en Instituciones de Educación Superior Públicas y los conocimientos y procesos relevantes que puedan ser gestionados haciendo uso de tecnologías de información.



Evaluación del Sistema de Información actual

Las preguntas presentadas en esta sección están encaminadas a identificar las características del sistema de información actual con el que cuenta la Institución de Educación Superior, tanto en aspectos concernientes al diseño y desarrollo del sistema como en los procesos administrativos que soporta, con el fin de evaluar y analizar las propuestas de mejora al sistema de información actual.

23 * En qué grado se soporta con tecnologías de información los siguientes procesos de gestión financiera.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Coordinación, monitoreo y control del manejo y la ejecución presupuestal de la Universidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verificación y realización de las actividades de recaudo de ingresos y pago de bienes y servicios en forma oportuna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordinación, verificación, preparación y consolidación de la información contable requerida para la elaboración, presentación y análisis de los estados y reportes contables de la Universidad para la toma de decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liquidación de matrícula académica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración de los inventarios para que se realice de manera transparente y oportuna, y coordinar la gestión de las pólizas de seguros de los bienes de la Universidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiación de proyectos de investigación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

? Asigne un valor de 0 a 10, donde 0 significa que no existe ningún soporte tecnológico y 10 es el mayor nivel de soporte tecnológico.

24 *

¿El sistema de información actual registra información acerca del proceso de evaluación financiera de proyectos internos de la institución?

Sí No

25 *

¿El sistema de información registra los criterios tenidos en cuenta para la aprobación y rechazo de proyectos internos?

Sí No

Sí No

35 * Mencione algunos reportes y su utilidad.

36 *

El sistema de información actual permite:

	SI	NO
Almacenar información de proveedores de servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hacer seguimiento a los contratos de proveedores de servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almacenar información concerniente a la evaluación de proveedores de servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Registrar y evalúa los criterios a tener en cuenta para la contratación de proveedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicarse con otros sistemas de información que maneja la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almacenar información sobre incidentes o situaciones atípicas que sucedieron en la institución relacionadas con el proceso financiero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almacenar información sobre los criterios por los cuales se aprobó o rechazo una adición presupuestal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almacenar información sobre los criterios por los cuales se aprobó o rechazo una modificación presupuestal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almacenar información sobre los criterios por los cuales se aprobó o rechazo una reducción presupuestal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

? Responda si o no a cada una de las siguientes preguntas.

<< Previo **Enviar**
Salir y reiniciar la encuesta
Guardar y Volver en otro momento

Análisis del sistema de gestión financiera sostenible en IES públicas

Muchas gracias, por diligenciar esta encuesta.

[Imprimir sus respuestas.](#)

Taller

- ¿Qué aspectos comprenden la gestión financiera sostenible en IES públicas?
- ¿Qué conocimientos y procesos considera relevantes para la gestión financiera sostenible de las IES públicas y que podrían ser gestionados?.

Gracias...