

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

**Sistema de Estudios de Posgrado
Escuela de Ciencias de la Administración**

Doctorado en Ciencias de la Administración

**INTRANETS COMO APOYO A LA GESTION DEL
CONOCIMIENTO
BANCO CENTRAL DE COSTA RICA**

Tesis de graduación sometida a la consideración del Tribunal examinador del Programa Doctorado en Ciencias de la Administración, de la Escuela de Ciencias de la Administración, para optar por el grado de Doctor en Ciencias de la Administración.

Por

Franklin Giralt Amador

San José, Costa Rica
Junio 25, 2007

INDICE DEL DOCUMENTO

CAPITULO I: PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....	15
1.1 INTRODUCCION AL CAPITULO.....	16
1.2 ANTECEDENTES Y REVISION DE INVESTIGACIONES.....	17
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
1.4 JUSTIFICACION.....	25
1.5 PROPOSITOS GENERALES.....	28
1.6 PROPOSITOS ESPECIFICOS.....	29
1.7 POSICION ESPISTEMOLOGICA DEL INVESTIGADOR.....	30
1.7.1 La relación dialéctica sujeto – objeto de conocimiento.....	30
1.7.2 El proceso de construcción del conocimiento.....	31
CAPITULO II: LA CONSTRUCCION TEORICA DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	34
2.1 CONSIDERACIONES GENERALES.....	35
2.2 ENTORNO LOCAL.....	36
2.3 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	49
2.3.1 Las Organizaciones como Comunidades Perceptivas.....	61
2.3.2 Las Organizaciones como Empresas que crean Conocimiento.....	62
2.3.3 Las Organizaciones como Sistemas que Toman Decisiones.....	63
2.3.4 La Concepción de Organización Inteligente.....	64
2.4 Desarrollo Tecnológico e Intranets.....	69
2.4.1 La evolución del concepto Intranet.....	70
2.4.2 Consideraciones de diseño de las Intranets.....	74
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	81
3.1 Consideraciones Generales.....	82
3.2 Estudio Cuantitativo.....	83
3.1.1 Factores estudiados.....	84
3.1.2 Población Analizada.....	87
3.1.2 Procedimiento de Recolección de Datos.....	88
3.1.3 Descripción del Instrumento.....	91
3.3 Estudio Cualitativo.....	92
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	97
4.1 Consideraciones Generales.....	98
4.2 Resultados Estudio Cuantitativo.....	98
4.2.1 Análisis Estadístico Descriptivo.....	98
4.2.2 Análisis de Componentes Principales.....	101
4.2.3 Confiabilidad de la Escala.....	111
4.2.4 Análisis Correlacional.....	117
4.2.5 Simplificación de Valores.....	119
4.2.6 Análisis MANOVA.....	121
4.2.7 Regresión Lineal.....	126
4.2.8 Interpretación de Resultados de la Fase Cuantitativa.....	127
4.3 Resultados Estudio Cualitativo.....	129
4.3.1 Ampliación del alcance.....	130
4.3.2 Técnicas utilizadas.....	132

4.3.3	Vagabundeo Inicial	135
4.3.4	Entrevistas a Profundidad	136
4.3.5	Grupos focales	141
4.3.6	Observaciones participantes – Reuniones Varias	144
4.3.7	Observaciones participantes – Reuniones Periódicas	160
4.3.8	Análisis de Actas de Junta Directiva	171
4.3.9	Análisis del documento del planteamiento de la DGD	175
4.3.10	Análisis del documento sobre Integración de la DTI.....	177
4.3.11	Análisis del documento Plan Estratégico 2005-2009	183
4.3.12	Análisis del documento del planteamiento de SIF.....	194
4.3.13	Análisis del documento Normas del CI	196
4.3.14	Análisis del documento Diccionario de Competencias	198
4.3.15	Análisis del documento Manual de Ocupaciones Laborales	201
4.3.16	Análisis del documento Propuesta Planificación Estratégica	206
4.3.17	Análisis del documento Propuesta para Implementar un enfoque de Gestión del Conocimiento.....	213
4.3.18	Análisis de mensajes de la administración.....	218
4.3.19	Análisis de comunicados del Centro de Información	219
4.3.20	Análisis del Programa de Inducción	219
4.3.21	Interpretación de Resultados de la Fase Cualitativa	220
CAPITULO V: CONSIDERACIONES DE DISEÑO DE APOYO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		225
5.1	Consideraciones Generales.....	226
5.2	Definición de la Estructura Propuesta de la Intranet.	226
5.3	Facilidades a Integrar en la Fase I.....	232
5.4	Facilidades a Integrar en la Fase II.	235
5.5	Facilidades a Integrar en la Fase III.....	237
CAPITULO VI: CONCLUSIONES		241
6.1	Conclusiones.....	242
6.2	Comentarios.....	244
6.3	Recomendaciones.....	245
6.4	Desafíos para Investigación en esta área de conocimiento.....	246
7. BIBLIOGRAFIA		248
8. ANEXOS		253
DETALLE DE RESULTADOS DE LA FASE CUANTITATIVA.....		260
INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE CATEGORÍAS (ESTUDIO CUALITATIVO).		302
ANÁLISIS DE ENTREVISTA. MASTER FERNANDO GUTIERREZ, DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN Y DESARROLLO.		303
ANÁLISIS DE OBSERVACIONES PARTICIPANTES – REUNIONES.....		306
ANÁLISIS DE OBSERVACIONES SOBRE PARTICIPACIÓN EN REUNIONES PERIÓDICAS		319
ANÁLISIS DE ENTREVISTAS POR SUBCATEGORÍA DE ANÁLISIS		324
PRESENTACIÓN A GRUPOS FOCALES		337
CÓDIGOS DE PUESTOS		342
ANÁLISIS DE TAREAS POR PUESTO.....		343

RESUMEN

A inicios del siglo XXI, las sociedades están experimentando cambios importantes impulsados por el acelerado desarrollo de la tecnología y su amplio campo de acción que impacta la mayoría las actividades humanas ya sea de forma directa o indirecta. Ha sido, en gran parte, la responsable de que las barreras del tiempo y de la distancia hayan caído y que, como muchos autores afirman, el mundo se haya vuelto plano. La información y el conocimiento generado se difunden a grandes velocidades a través de una extensa red mundial que permite a los individuos incrementar su conocimiento personal y estar conectados unos con otros para realizar diversos intercambios, de naturaleza digital, que pueden ir desde transacciones comerciales hasta discusiones profundas sobre temas de su interés.

Las organizaciones no escapan del alcance de la tecnología, la cual tiene un doble efecto en ellas: por una parte les permite implementar nuevas maneras de gestionar su actuar, mientras que por otro les exige modificar su cultura para participar de las bondades que les ofrece y que, lejos de representar una ventaja competitiva, son un requisito indispensable para su super vivencia en un mercado global altamente competitivo.

Dentro de este cambio radical en la cultura humana, surge un elemento de alto valor que desplaza, de cierta manera, los recursos que a inicios del siglo pasado era considerados como los factores de producción fundamentales—el suelo, los recursos naturales, la mano de obra y el capital—para posicionar el conocimiento como el recurso más valioso de que todo ser humano y toda organización puede poseer y que eleva su grado de

competitividad frente a sus competidores. Surgen así nuevos conceptos tales como el de Sociedad de la Información o Sociedad del Conocimiento, en los que este recurso se posiciona como elemento clave a valorar y a gestionar de manera adecuada para convertir a las sociedades, organizaciones e individuos en generadores de valor.

Estos cambios radicales, de alto impacto y que se dan de manera altamente dinámica plantean retos importantes a la Ciencia de la Administración que debe dar respuesta a nuevas necesidades y plantear soluciones adecuadas que permitan gestionar adecuadamente no solo el actuar de las organizaciones e individuos sino también el conocimiento mismo.

De esta manera, surgen investigadores y autores que se han replanteado el fenómeno de la generación y uso del conocimiento para señalar aspectos fundamentales que deben ser considerados al estructurar modelos organizacionales que permitan a las entidades alcanzar sus objetivos bajo un enfoque de alta eficiencia y eficacia y a la vez, impregne su cultura con un alto grado de innovación y adaptabilidad a un medio ambiente altamente cambiante.

Bajo este contexto, el investigador se plantea como objeto de estudio el tema del uso de las Intranets como apoyo a la Gestión del Conocimiento, analizando el caso particular del Banco Central de Costa Rica (BCCR), dando un abordaje desde una óptica constructivista que le permitió una participación activa en la construcción del conocimiento buscado para dar respuesta a las interrogantes planteadas. Esto fue posible debido a que el investigador tuvo un doble papel: el de investigador y el de formar parte del contexto

mismo en el que se desarrolló el proceso investigativo, esto último debido a que el mismo forma parte de la organización estudiada.

Como problema general se planteó el establecer las características que debe presentar una solución de Intranet para estimular a los funcionarios del BCCR a participar activamente en los procesos de gestión del conocimiento.

La selección de este tema particular obedeció a varias razones, entre las que destaca el hecho de que quien realizó la investigación tiene una formación profesional base en el campo de las Ciencias de la Computación y estudios doctorales en el campo de las Ciencias de la Administración, lo cual le permite tener un enfoque desde el punto de vista de negocios pero considerando los aspectos tecnológicos al mismo tiempo. Esto permitió dar un alto grado de profundidad al análisis de los elementos a considerar en la construcción de la respuesta al problema planteado.

La investigación se sustentó en un método mixto de dos fases, siendo la primera cuantitativa y la segunda cualitativa, las cuales se aplicaron de manera secuencial. La primera de ellas permitió la recolección de datos para establecer la percepción de los funcionarios del BCCR de las facilidades ofrecidas por un enfoque de Intranet, mientras que la segunda permitió obtener información acerca de la cultura de la organización y las necesidades que deben ser satisfechas por el planteamiento de la Intranet para apoyar la Gestión del Conocimiento.

Los aspectos culturales fueron considerados como un elemento importante ya que el autor consideró necesario medir el grado de preparación de la organización no solo para asumir el cambio cultural que plantea el uso de una solución de Intranet sino para conocer la manera en que el conocimiento es gestionado.

De esta manera, en el presente reporte se profundiza en cada uno de los aspectos mencionados, así como en el marco teórico que fundamentó el esfuerzo investigativo, y se presentan los resultados alcanzados al analizar detalladamente los hallazgos recolectados a través de la aplicación de instrumentos diversos y técnicas aplicadas.

Sin bien es cierto que el estudio se desarrolló para una organización particular, el enfoque metodológico utilizado puede ser aplicado en organizaciones diversas y de esta manera capitalizar la experiencia generada y plasmada a lo largo de los capítulos que componen este documento.

Por último, cabe destacar que el estudio llevado a cabo genera nuevas preguntas y si bien se cierra una espiral hermenéutica al dar respuesta a las inquietudes planteadas, el tema no se agota, menos aún los problemas de investigación a futuro en campos relacionados.

SUMMARY

During the XXI century, the immense range of applications and the great advancement of technology have provoked direct and indirect changes in today's societies, impacting the majority of human activities. Some experts say that these two aspects have also caused the vanishing of boundaries of time and space to the extent of creating the idea of a flat world. The World Wide Web or Internet have made it possible for knowledge and information to be scattered out, helping individual increase their personal understanding. It has also made possible for individuals to contact others to perform a vast variety of interactions that go from commercial transactions to deep discussions on topics relevant to their lives.

Organizations are no exception to the influence of technology because it has a double effect on them. On one hand, it allows them to implement new ways of managing their performance; and on the other hand, it forces them to modify their culture so they can benefit from it. Far from becoming a competitive advantage to organizations, technology has become a requirement for their existence in a globalized, highly competitive market.

This radical change brings about one more highly valued element that has shifted the attention paid to land, natural resources, labor and capital. Knowledge has been positioned as the utmost resource that human beings and organizations can have. Knowledge also highlights their competitiveness in the market. This has developed new terms, such as information "society" and "knowledge society". This new resource is key for organizations to manage and value adequately given the fact that it will help individuals and organizations to generate more value.

These radical, dynamic and highly impacting changes depict greater challenges to management because it has to comply with the increasing needs to come up with appropriate solutions to manage organizational and individual performance, as well as, knowledge. Due to this, many researchers and authors have developed the new ways to generate and use knowledge to point out fundamental aspects that should be used to structure organizational models for businesses to achieve their objectives focusing on effectiveness and efficiency. These have to cascade down within the organization for it to create a culture of innovation and adaptability in an ever changing environment.

Within this context, the researcher projects the use of Intranets as an outstanding tool to knowledge management, focusing his attention on Banco Central de Costa Rica (BCCR) from a constructivist perspective. This perspective allowed him to actively participate in the creation of the knowledge needed to come up with to the issues posted in the document. This was possible because the researcher played a double role: researcher and employee of the organization in which the investigation took place.

The main issue addressed is the settlement of those characteristics necessary to create an intranet application that would encourage BCCR employees to enthusiastically participate in the process of managing knowledge.

The topic was chosen because of the following reason. First, the researcher has professional and academical background in Computer Science and doctoral studies in the field of Administration. These two let him approach the issue from the two perspectives: managerial and technological at the same time. These also gave the investigation great

depth when analyzing those elements to be considered in the creation of a solution to the problem posted at the beginning of the investigation.

The study was based on a two-phase method: quantitative and qualitative. These two phases were applied consequently. The first one permitted him to collect data to determine BCCR employee's perception of the benefits of an intranet application. Whereas, the second one let him gather information about the organizational culture to analyze those needs to be covered by the same application as backup to knowledge management. Cultural aspects were taken as an important element because the investigator considered it necessary not only to measure the organization's readiness degree in taking up the cultural change posted by the use of an intranet application, but also to detect the different ways in which knowledge is managed in the organization.

This report goes deep into each of the aspects aforementioned, as well as, into the theoretical framework in which the investigation was based. The researcher presents the results achieved by analyzing, in detail, the information gathered through the use of several instruments and techniques.

Even if this study was carried out in a particular organization, the methodological approach used through the investigation can be applied in other organizations to capitalize on the experience generated and exposed throughout the chapters of this document.

Lastly, it is important to note that this study brings out other issues and closes an hermeneutical spiral by answering the questions raised at the beginning, the topic can not be covered completely let alone other future issues related to the field.

Esta tesis ha sido aceptada y aprobada en su forma presente por el tribunal examinador del programa Doctoral en Ciencias de la Administración de la Universidad Estatal a Distancia como requisito parcial para el grado de Doctor en Ciencias de la Administración.

Dra. Nidia Lobo Solera
Directora del Sistema de Posgrados

Dr. Luis Garita Bonilla
Coordinador

Dra. Sonia Abarca Mora
Directora de Tesis

Dr. Carlos Alvarez Bogantes
Lector

Dr. Alvaro de la Osa O.
Lector

Junio 25, 2007

Agradecimientos:

Le agradezco a mi tutora, la Dra. Sonia Abarca, quien me guió en el desarrollo de este esfuerzo de investigación.

A mis padres que me enseñaron el valor del esfuerzo y la dedicación.

A mis hijos que dan sentido a este esfuerzo.

A quien me acompañó durante tantas noches de vigilia que me demandó esta investigación.

Dedicatoria:

A mi Padre (q.d.D.g), de quien aprendí que el conocimiento permite avanzar en la vida y apreciar los pequeños milagros que esta encierra. A mi Madre, quien me enseñó la importancia del esfuerzo y la dedicación al estudio.

CAPITULO I: PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

Mientras el conocimiento continúe siendo personal e individual de modo que no pueda compartirse con facilidad, las organizaciones serán incapaces de multiplicar el valor de esta experiencia.

Wei Choo, 1999, p.125-126

1.1 INTRODUCCION AL CAPITULO

A fin de establecer un secuencia lógica de etapas de la investigación, tal y como lo plantean Dobles, Zúñiga y García (2003), este primer capítulo corresponde al diseño del objeto de estudio.

Se inicia con una revisión de antecedentes que están relacionados con el tema de la investigación, el problema planteado y las preguntas a ser respondidas.

Posteriormente se presenta el planteamiento del problema, el cual podrá sufrir variaciones durante el desarrollo de la investigación, así como un conjunto inicial de preguntas que han sido consideradas de importancia por el investigador a fin de construir el conocimiento requerido para dar solución al objeto de conocimiento.

Una vez establecido el problema, se señalan la importancia de este problema y las razones e inquietudes que llevaron al investigador a plantearse el mismo, las cuales, lógicamente está influenciadas por la historia personal y profesional y en el entorno de la organización a la que pertenece el objeto de estudio. Esta elaboración se encuentra bajo la justificación del problema en este informe.

A continuación se muestran los propósitos generales y específicos que conforman el marco de orientación del estudio, los cuales que permiten establecer delimitaciones y la orientación apropiada para la construcción de la respuesta al problema planteado.

Como parte final del capítulo se establece la posición epistemológica del investigador frente al problema y las aristas que van a ser consideradas con el propósito de evitar posibles desviaciones del lector sobre el problema investigado que difieran de la óptica bajo la cual se desarrolló la investigación.

1.2 ANTECEDENTES Y REVISION DE INVESTIGACIONES

Debido al interés del investigador en desarrollar un planteamiento para el desarrollo de una Intranet como apoyo en la gestión del conocimiento para un ambiente de negocios, específicamente en el entorno del Banco Central de Costa Rica, la revisión de investigaciones relacionadas con los temas involucrados en la presente tesis doctoral se centró, principalmente, en un estudio de los trabajos de investigación realizados en Costa Rica por estudiantes de programas de maestría y doctorado de los principales centros universitarios en los últimos cinco años, a fin de establecer el estado de la cuestión en nuestro país. Se estudiaron materiales, bajo el mismo lineamiento, en bases de datos de otros centros universitarios alrededor del mundo. Esta delimitación del alcance de la revisión bibliográfica corresponde entonces a la necesidad de analizar aquellos resultados que se relacionan con entornos similares al que el investigador estudió para realizar su planteamiento.

Después de una exhaustiva investigación en las bases de datos de tesis y trabajos de investigación realizadas, principalmente en Europa y Estados Unidos de Norteamérica, se ha llegado a la conclusión de que el problema de interés en esta tesis no ha sido

profundamente investigado desde una perspectiva de negocios o administrativa sino más bien desde el punto de vista tecnológico. Esto podría deberse a que el tema de las Intranets se asocia directamente con las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) y no con los aspectos relacionados con las organizaciones y su administración.

A pesar de que en general se encontró que los pocos trabajos realizados en relación a las Intranets se orientan, sobretodo, a tratar temas técnicos relacionados con las mismas, cuando dichos trabajos tratan de establecer una relación con el conocimiento, se centran en las facilidades de publicación de materiales enfatizando en el uso de las mismas y no en cómo pueden apoyar la gestión del mismo a lo interno de las organizaciones.

Estas generalizaciones en el ámbito internacional, encuentran una excepción en la tesis presentada por Pavez Salazar (2000). Esta memoria se titula “*Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas*”. En este trabajo el Ing. Pavez establece la relación entre una Intranet y su apoyo a la gestión del Conocimiento de manera bastante profunda, aunque tal vez con un poco de sesgo técnico debido a su área de interés.

El aporte más significativo de esta investigación es el establecimiento de un modelo orientado a apoyar la implementación del proceso de Gestión del Conocimiento sobre la arquitectura tecnológica de una Intranet, contemplando los aspectos culturales organizacionales, centrándose en el desarrollo estratégico de la organización en base a sus capacidades propias. Su enfoque es sumamente interesante al establecer el problema de las Intranets como de carácter organizacional, por lo tanto, “se trata tanto de administrar y

coordinar personas como tecnología, donde la relación entre las TI y la Gestión del Conocimiento es estrecha y muy necesaria”. (Pavez 2000, p. 71).

El trabajo de citado resulta de sumo interés para el desarrollo de la presente investigación debido a que profundiza en aspectos administrativos de las organizaciones, directamente relacionados con el conocimiento y establece cómo las Intranets facilitan dichas labores, en particular aquellos procesos de generación, formalización, distribución e intercambio de conocimiento a lo interno de las organizaciones.

En el ámbito local, las Intranets han sido utilizadas principalmente como espacios virtuales de publicación de información orientados a su visualización y distribución centralizada, sustituyendo muchas veces las labores de distribución de documentos que anteriormente se realizaban mediante el uso del correo electrónico interno de las organizaciones o a través de sus centros de documentación o publicación interna. Esto puede ser producto de que en nuestro medio se ha visto el uso de la tecnología con un fin en si mismo y no como un medio para brindar espacios de generación de conocimiento no directamente ligado con el aspecto tecnológico de las soluciones.

Por otro lado, el enfoque de Gestión del Conocimiento es quizás muy reciente en nuestro medio y aun no ha sido debidamente desarrollado ni está lo suficientemente maduro como para contar con un sustento investigativo importante, razón por la cual el material nacional disponible es casi inexistente.

Así, en el año 2002, se encuentra que Isaza presenta la Gestión Documental según ISO/DIS 17025, a través de la Intranet en el Laboratorio de Control de Calidad El Alto, RECOPE. Sin embargo, para el interés del presente trabajo, este estudio no tiene relación directa, ni lo enfoca hacia la gestión del conocimiento sino que se orienta a la función documental del uso de las Intranets.

Otra de las investigaciones nacionales analizada corresponde al trabajo desarrollado por Max Cedeño (2001) en el Banco Nacional de Costa Rica con el fin de optar por el grado de Maestría en Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia, titulado “Propuesta Estratégica de la Intranet del Banco Nacional de Costa Rica”.

Dicho estudio se plantea como objetivo general el “Dotar al Banco Nacional de Costa Rica de un esquema estratégico para su Intranet de modo que pueda ser utilizado como una herramienta competitiva, tanto por los funcionarios de niveles técnicos, operativos así como estratégicos, para la reducción de los costos operativos y el aceleramiento en la toma de decisiones por parte de los niveles ejecutivos, así como la explotación a cabalidad de todas su potencialidades de uso dentro de la institución”. Para realizar este estudio analizó los documentos del banco y la información que ya estaba publicada en la Intranet, así como también soluciones desarrolladas en otras organizaciones.

En el Instituto Tecnológico de Costa Rica, en el catálogo de la biblioteca, aparece una tesis desarrollada por Sandí, titulada “*Desarrollo de una Intranet para el Periódico Tiempos del Mundo en Costa Rica*”, para optar por el grado de Maestría en Ciencias de la Computación. Sin embargo no fue posible tener acceso a ella debido a no ser localizada

por los funcionarios de la biblioteca, ni en la Escuela de Computación y fue imposible encontrar al autor.

Básicamente los resultados obtenidos son descriptivos y se refieren a cómo debe desarrollarse el plan de trabajo e implementación de la solución y la información a ser publicada, mencionando muy superficialmente los aspectos relacionados con ambientes de colaboración, pasando luego a mencionar elementos relacionados con la administración de la Intranet.

De esta revisión de fuentes se desprende algo que en la presente investigación se desea evitar y es el enfocar los aspectos relacionados íntimamente con la estructura de la solución y el planteamiento del proceso de construcción, para establecer consideraciones directamente relacionadas con el conocimiento que se puede generar mediante el establecimiento de facilidades que permitan su intercambio entre los miembros de la organización bajo un entorno virtual, es decir, apoyar la administración del conocimiento organizacional.

Como se deduce de lo anterior, es muy poco lo que se ha formalizado acerca del papel que pueden jugar las soluciones de Intranet en relación a la generación, capitalización y distribución de conocimiento dentro de una organización y esto hace ver la importancia de esta investigación. Tal y como señala Creswell (2003), la revisión de la literatura ayuda a los investigadores a convencer a sus lectores de la importancia de estudiar un tópico; parece que en este caso aplica perfectamente, pues se ha demostrado la poca literatura existente referente a investigaciones llevadas a cabo en este campo de estudio.

En la siguiente sección se presenta un planteamiento que pretende establecer esta relación entre las soluciones tecnológicas y su uso como herramienta para gestionar el conocimiento en una organización y así cerrar, de alguna manera, esta brecha de formalización de conocimiento.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como toda investigación, la que corresponde a este documento intentó dar respuesta a un problema que el investigador se planteó dada su importancia desde un punto de vista profesional y para la organización en la cual se desarrolló la misma.

Serían muchos los problemas que podrían ser investigados en relación a las Intranets y la Gestión del Conocimiento, por lo que era importante establecer una delimitación y enfoque apropiados que permitieran al investigador concentrar sus esfuerzos en buscar respuesta a una pregunta específica que fuera pertinente y cuya respuesta permitiera incrementar el conocimiento construido al momento sobre estos temas de interés.

Así un planteamiento del objeto de estudio era necesario para dar orientación a la investigación, a pesar de la posibilidad de que durante el desarrollo de la misma el problema de investigación pudiera sufrir nuevas formulaciones y variaciones en los elementos que fueron seleccionados inicialmente.

Tal y como lo establece Barrantes (2003), la definición del problema de investigación es una de las tareas más difíciles de la investigación, pues se debe tener una comprensión adecuada del área de conocimiento en donde se desarrolla la misma y poseer la capacidad para identificar y para señalar un problema a solucionar.

Dado que la investigación se desarrolló en una organización particular, el Banco Central de Costa Rica (BCCR), era importante que la definición del problema se orientara a este entorno particular. Esto a pesar de que el método de investigación podría ser generalizado para ser aplicado en otras organizaciones de naturaleza semejante. De igual manera, el planteamiento se debía basar en el establecimiento de la relación entre los aspectos técnicos de las Intranets y el enfoque de administración del conocimiento.

Por las razones anteriores, es que se planteó el problema general en los siguientes términos:

¿Qué características debe presentar una solución de Intranet para estimular a los funcionarios del BCCR a participar activamente en procesos de gestión del conocimiento?

Como subproblemas derivados se plantearon los siguientes:

¿Qué características presenta la “cultura informática”¹ del BCCR?

¿Es este nivel de cultura informática el apropiado para dar soporte y garantizar un uso adecuado de una solución de Intranet?

¿Están los funcionarios dispuestos a compartir su conocimiento?

¿Qué procesos de generación, intercambio y “capitalización de conocimiento”² pueden ser apoyados por una Intranet?

¿Las características culturales del BCCR permiten adoptar una solución de Intranet como herramienta de apoyo a la Gestión del Conocimiento?

Tal y como se establecerá en el siguiente apartado, las respuestas a estas preguntas son de gran importancia para el BCCR dado su enfoque hacia su conversión en una organización orientada hacia el conocimiento.

¹ Se entiende por “cultura informática” una adopción de las tecnologías en la organización que va más allá de la simple utilización de sistemas y dispositivos tecnológicos, involucrando la valoración de la informática como herramienta de apoyo para gestionar, agilizar y apoyar la ejecución eficiente y efectiva de las labores diarias que ejecutan los individuos en los diferentes procesos de negocios y niveles organizacionales de la institución.

² Se entiende por “capitalización del conocimiento” el rescatar conocimiento valioso generado en la institución para ser gestionado de manera que mejore los procesos de resolución de problemas, creación de soluciones de negocios, toma de decisiones o incremente el conocimiento organizacional y/o individual en la institución, dejándolo disponible para su uso posterior.

1.4 JUSTIFICACION

Desde un punto de vista personal, el interés del investigador sobre el tema tratado radica en su formación base profesional en Ciencias de la Computación y en el desarrollo de su actividad profesional como funcionario del BCCR, específicamente en el Departamento de Gestión de Información y recientemente en el Departamento de Calidad de la División de Gestión y Desarrollo, el cual se ha orientado hacia el desarrollo de enfoques que permitan la modernización de la institución.

Dentro de estos enfoques, se ha trabajado sobre la necesidad de lograr mayor eficiencia en los procesos de la institución mediante su rediseño y formalización bajo un enfoque de calidad, la adopción de la organización de la disciplina de gestión por proyectos, la aplicación de la filosofía de gestión por competencias y de la planificación estratégica, la gestión del conocimiento y otras metodologías y enfoques que permitan impregnar en la organización el mejoramiento continuo, el enfoque hacia la excelencia, la eficiencia y la eficacia. Pero todos estos esfuerzos requieren de un espacio común que les dé unidad y presente a los funcionarios una oportunidad de crecimiento, facilidades de comunicación y de participación y herramientas que permitan capitalizar el conocimiento generado por los diferentes grupos de trabajo que participan en los esfuerzos de construcción, implementación y operacionalización de los conceptos teóricos.

Es entonces como surge el desarrollo de una Intranet institucional como medio de unificación de todos estos esfuerzos constructivos para dar unidad al accionar de la institución, así como impregnar un alto grado de flexibilidad y cobertura de manera que

todos los funcionarios realicen, mostrando una actitud proactiva, aportes que puedan ser evaluados, registrados y capitalizados para incrementar el conocimiento de la organización como un todo.

Por otro lado, el investigador ha experimentado una profunda curiosidad por dar un mayor rango de aplicación al enfoque técnico representado por las Intranets, con el fin de llevar a las organizaciones las ventajas derivadas del uso de la tecnología para agilizar procesos internos con vista a participar en la inminente implementación del plan de gobierno digital establecido por la actual administración.

En las puertas de la implementación de un tratado de libre comercio entre los países Centroamericanos y los Estados Unidos de América, se hace necesaria una transformación radical de las organizaciones locales para poder ofrecer procesos ágiles, flexibles y eficientes a los participantes en esta nueva etapa del desarrollo económico de la región, especialmente a los de nuestro país. Si las organizaciones locales no aprenden a aprender, si además no aprenden a gestionar su conocimiento de manera adecuada, si no logran una transformación interna importante orientada a su modernización e informatización, su capacidad para enfrentar a los grandes competidores externos se verá seriamente limitada, permaneciendo en una posición de desventaja, lo que podría impactar negativamente la economía nacional.

No se quiere decir que la aplicación de las Intranets como herramienta para apoyar la gestión del conocimiento es la solución a todos los problemas estructurales y administrativos de las instituciones y empresas costarricenses, pero si representaría un

paso importante y un medio significativo para incrementar el activo más valioso de este siglo, el intangible que corresponde al conocimiento de las organizaciones.

Debido a lo mencionado y limitando su aplicación al caso específico del BCCR, se cree que una solución de Intranet vendría a dar la respuesta a esta necesidad de integración y permitiría hacer mucho más efectiva la labor de la División de Gestión y Desarrollo, de manera tal que se fomentaría la atención de las áreas usuarias desde un enfoque multidisciplinario y se contaría con un espacio virtual de comunicación que permitiría agilizar la generación de soluciones y, posteriormente, el establecimiento de áreas de trabajo virtuales integradas para que las diferentes unidades funcionales puedan operar con mayor facilidad y agilidad, al disponer de todas sus herramientas de trabajo e información en un mismo entorno.

Entonces, es vital determinar qué facilidades deben ser integradas en estos espacios de trabajo bajo el enfoque de una Intranet para poder ofrecer soluciones que realmente sean efectivas a fin de atender las necesidades operativas, tanto de las áreas usuarias como de aquellas que integran la División de Gestión y Desarrollo, así como facilitar y apoyar la administración del conocimiento que se genera y que debe ser capitalizado, almacenado y distribuido a todos los niveles de la entidad, tanto en los procesos de construcción como en la ejecución de la operativa regular.

En el ámbito académico y formal, dada la poca experiencia existente, se considera que esta investigación permitirá cerrar significativamente la brecha existente entre práctica y formalización.

1.5 PROPOSITOS GENERALES

El establecer de manera clara y precisa los propósitos de una investigación es de suma importancia. Tal y como lo expone Creswell (2003, p 87), el propósito establece “la dirección de la investigación”, ya que orienta al lector hacia el interés central de la investigación y desde éste a otros aspectos de la misma.

En este caso particular, los propósitos generales son los siguientes:

Conocer la cultura informática del BCCR como elemento básico a considerar para la adecuada Gestión del Conocimiento mediante el uso de herramientas tecnológicas y espacios virtuales de intercambio, construcción y ejecución.

Proponer una solución de Gestión del Conocimiento en el Banco Central de Costa Rica (BCCR) basada en la aplicación de una Intranet para apoyar adecuadamente a los funcionarios de la organización en el desempeño de sus labores.

1.6 PROPOSITOS ESPECIFICOS

Se han derivado cuatro propósitos específicos:

- Seleccionar la *estructura de diseño* más adecuada para el desarrollo de una solución basada en una Intranet que sea funcional y eficiente.
- Identificar las *funciones* principales a incorporar en la Intranet para apoyar las labores operativas de los funcionarios.
- Establecer las *áreas* de la organización que deben ser cubiertas para dar soporte a la Gestión de Conocimiento de la organización.
- Caracterizar los elementos culturales relacionados con el uso de herramientas tecnológicas en la organización y enmarcados en el enfoque de Gestión del Conocimiento.

1.7 POSICION EPISTEMOLOGICA DEL INVESTIGADOR

1.7.1 La relación dialéctica sujeto – objeto de conocimiento.

El abordaje de esta investigación se hizo bajo la óptica del constructivismo, al considerar el investigador que su participación debía ser activa a fin de construir el conocimiento buscado para dar respuestas a las preguntas planteadas, de manera que quien investiga asumió la responsabilidad de la interpretación de la realidad, tal y como apunta Barrantes (2003).

De hecho, es importante hacer una aclaración particular ya que el investigador tenía un doble papel: el de investigador y el de ser parte del contexto, específicamente, del Departamento de Calidad de la División de Gestión y Desarrollo, en el que se desempeña como encargado director. Se considera que, lejos de presentar alguna limitación, el ser parte de la organización en estudio le ha permitido tener un conocimiento profundo de la misma, de su cultura y de las necesidades, actitudes y aptitudes de los individuos que formaron parte de la población cubierta. Además, las competencias técnicas le permitieron evaluar adecuadamente los aspectos tecnológicos a cubrir de manera apropiada y observar aspectos que quizás una persona sin una preparación similar en el campo tecnológico y la cercanía con la organización podría haber pasado por alto.

Entonces, el investigador entiende que el conocimiento se construye, que la realidad es una construcción social y humana y que no existe una verdad única, sino que las verdades están siempre referidas a un contexto, un espacio y un tiempo. (Barrantes 2003, p. 21).

Se cree que, particularmente en relación a la Gestión del Conocimiento, las características culturales de la población con la cual se trabajó son fundamentales para poder construir una Intranet que permita una administración eficaz y eficiente del conocimiento organizacional, dado que los mecanismos de participación, apertura, actitud ante el cambio, compromiso, naturaleza del conocimiento considerado como valioso, entre otros factores, son fuertemente impregnados por la cultura de la organización presente y particular del BCCR y, por tanto, su comprensión debió ser elaborada mediante un proceso de participación activa del investigador.

La relación dialéctica entre el sujeto y el objeto de conocimiento es indispensable para lograr un entendimiento profundo de las situaciones y poder encontrar respuesta a las preguntas que se planteen; un alejamiento distorsionaría la comprensión de la realidad al obviar hechos, dimensiones o aristas que no se presentan a simple vista y que tienen importancia en la comprensión de la totalidad del problema en estudio.

1.7.2 El proceso de construcción del conocimiento.

Es importante aclarar que en el proceso de construcción del conocimiento, en la búsqueda permanente de respuestas viables ante un problema planteado, el investigador habrá de aprehender el objeto de estudio con su dinamismo e historicidad.

Quien investigó es totalmente consciente de que en el proceso de investigación podían ir ocurriendo cambios por la naturaleza misma del problema, la acción del investigador, los factores internos y externos de la organización y por los intereses mismos de los sujetos participantes. Hablamos en este caso de un objeto de estudio totalmente dinámico, de una situación analizada durante su proceso de gestación, implementación y evolución. Por lo tanto, es un objeto que se iba transformando mientras era investigado y fue importante mantener una concepción apropiada que permitió mantener visibles los elementos considerados al inicio de la investigación como factores a considerar en la estructuración de procesos similares. En otras palabras, se quiere decir que el estado inicial de los factores fue rescatado a fin de poder dilucidar su influencia en los resultados alcanzados, muchos de los cuales fueron observados durante el desarrollo de la investigación misma ya que se estuvo analizando un proceso en su etapa de construcción y no se analizó, por ejemplo, las consecuencias de un hecho ya acontecido.

Es por ello que el investigador debió tener la claridad suficiente para hacer conciencia del estado inicial de los factores e identificar las transformaciones sufridas por los mismos por la influencia de los elementos mencionados en párrafos anteriores.

También es importante que, siendo el investigador parte del entorno y la comunidad estudiados, debió comprender que sus interpretaciones debían ser objetivas hasta donde le fuese posible y tener muy presentes sus acciones como elementos de influencia, de manera tal que las mismas pudieron ser claramente identificadas y hechas explícitas como parte de los elementos de construcción a analizar.

Es necesario señalar el hecho de que el BCCR inició un proceso de reestructuración que afectó directamente las áreas funcionales en estudio, elemento que incidió directamente en esta investigación, pero que aportó elementos de interés que debieron ser analizados con sumo cuidado ya que tuvieron y tendrán un impacto en la cultura de la organización. El investigador, por tanto, debió rescatar aquellos factores que incidieron directamente en el planteamiento de los espacios de construcción de conocimiento que fueron valorados.

El investigador estaba plenamente consciente de que el objeto de estudio poseía características que resultarían en transformaciones importantes del entorno, de la percepción de los funcionarios y de los planteamientos que se generarían a partir de la investigación, lo que agregaba un alto grado de complejidad al objeto de estudio, pero que se considera que fue ser manejado adecuadamente mediante el seguimiento y la identificación de estas variaciones durante el desarrollo de la investigación.

Es pues pertinente afirmar que la perspectiva epistemológica asumida en este trabajo de tesis proveyó los elementos para la construcción teórica del objeto de estudio y la elaboración metodológica correspondiente, tal y como se expone en el siguiente capítulo.

CAPITULO II: LA CONSTRUCCION TEORICA DEL OBJETO DE ESTUDIO

Desde nuestra perspectiva de la investigación, el marco “teórico” nos sirve para fundamentar nuestro enfoque particular (tanto a nivel teórico como metodológico) para realizar el estudio de que se trate.

Dobles, Zúñiga y García, 2003, p.46

2.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Este capítulo precisamente se titula como construcción teórica del objeto de estudio porque en el mismo, a partir de las teorías y enfoques existentes, el autor presenta aquellos elementos que fueron considerados por él como fundamentales para construir la teoría a partir de la cual se desarrolló la investigación y a la vez, establecer aquellos elementos que permitieron posteriormente valorar los resultados alcanzados.

Entonces se inicia con una descripción del estado actual de la cuestión en Costa Rica, para luego pasar a una ubicación del investigador en los conceptos teóricos involucrados, estableciendo su posición en cada uno de ellos, a fin de que el lector pueda esclarecer apropiadamente el punto de partida teórico que el investigador estableció como base de esta investigación.

Es importante comprender el grado de avance local en las concepciones teóricas tratadas por el investigador a fin de dimensionar el aporte potencial de la investigación y cómo los resultados alcanzados pueden contribuir a los esfuerzos que se realizan actualmente. De igual manera, la comprensión de las tendencias locales ayudará al lector a dimensionar adecuadamente el entorno local en el que se desarrollan enfoques avanzados que hacen uso de herramientas tecnológicas para potenciar una administración efectiva en las organizaciones buscando incrementar su eficiencia y efectividad.

Luego de la ubicación en un entorno, se establece la ubicación del investigador en los enfoques administrativos, tecnológicos y organizacionales que se relacionan directamente

con el objeto de estudio, lo que permitió establecer claramente las bases de la investigación y el establecimiento de punto de partida teórico apropiado.

Dentro del cúmulo de conocimientos que intervienen en el tema tratado se pueden establecer dos grandes referenciales teóricos: la Gestión del Conocimiento y las Intranets, ambos fundamentales para enmarcar adecuadamente los aspectos a considerar en este estudio.

Se continúa, entonces, con el desarrollo de los tres grandes títulos mencionados, el entorno local y los dos referenciales teóricos.

2.2 ENTORNO LOCAL

Para una adecuada comprensión del estado de Costa Rica en cuanto a los temas tecnológicos, es importante partir de una lectura de los planteamientos oficiales y de la visión gubernamental acerca de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs), planteadas inicialmente por el gobierno del Expresidente Abel Pacheco y posteriormente fortalecidas por el Presidente Arias, y así obtener una visión clara y precisa del papel que las mismas juegan en la sociedad costarricense actual y en los planes de transformación económica, social y política del país.

Básicamente, el plan del Gobierno Pacheco planteó los siguientes objetivos (Presidencia de la República de Costa Rica, 2002):

- Que el país cuente con una plataforma capaz de aprovechar los avances en el campo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación
- Garantizar una inserción exitosa del país en la nueva economía globalizada.
- Romper la brecha digital garantizando el acceso universal a la Internet.
- Configurar el Gobierno Digital de manera tal que haga transparente la gestión pública y posibilite nuevas formas de interacción de la ciudadanía con las instituciones así como realizar transacciones a efectos de agilizar la prestación de servicios.

Este planteamiento, además de esclarecer la posición gubernamental frente al desarrollo de las TICs, potenciándolas como elemento básico de desarrollo social y económico y como elemento para establecer la transparencia de la gestión pública, deja por sentado que en el entorno nacional la tecnología y su adecuada gestión son consideradas elementos de suma importancia para el desarrollo nacional.

De igual manera la Administración Arias ha posicionado el Gobierno Digital como uno de los principales pilares de su gobierno, firmando incluso el día de su toma de posesión un decreto mediante el cual se declaró como de interés público el desarrollar el gobierno digital en nuestro país. Durante esta administración se ha promulgado la Ley de Certificados Digitales y su reglamento, como base jurídica para dar validez a los intercambios digitales de información y se han desarrollado proyectos gubernamentales importantes como el TICA del Ministerio de Hacienda, lo que claramente evidencia que el Gobierno en ejercicio impulsará el desarrollo tecnológico del país, fortaleciendo la

infraestructura existente y posicionando sus posibilidades para apoyar el desarrollo del país.

De acuerdo a la evaluación realizada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUND) y se visualiza como uno de los líderes tecnológicos potenciales, forlataza que se mencionan en el informe de la Presidencia de la República (2002):

- El país cuenta con una red de Universidades públicas de reconocida trayectoria nacional e internacional en la formación de recursos humanos altamente calificados, destacando en el campo tecnológico la Universidad de Costa Rica y el Instituto Tecnológico. En el ámbito de tecnologías de la información juega un relevante rol el CENFOTEC, entidad privada que prepara programadores de altísimo nivel. Por otro lado, también tienen su sede en el país instituciones educativas de alcance internacional tales como la EARTH, el INCAE y el INBIO.
- Significativos éxitos en la atracción de inversión extranjera directa de alta tecnología. En efecto, Costa Rica ha logrado la aglomeración de un grupo de empresas líderes en el ámbito mundial, entre ellas Intel, Baxter, Abott, y Procter and Gamble.

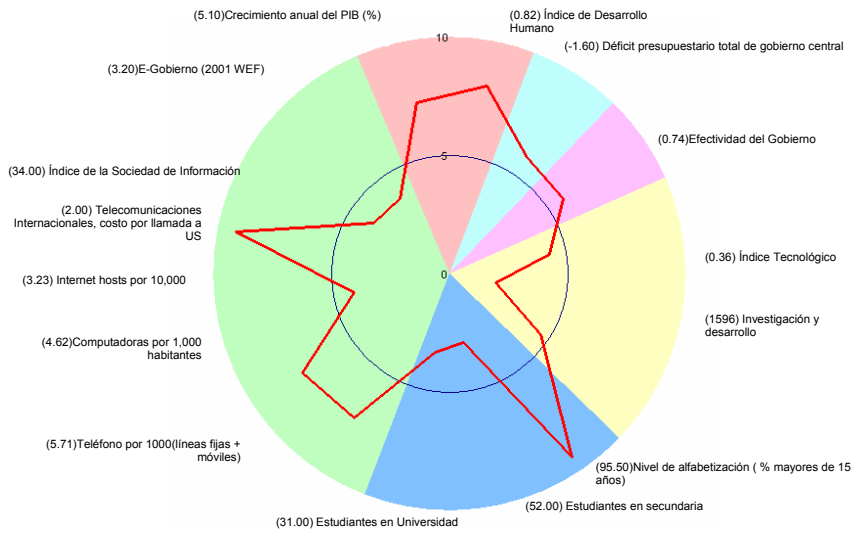
- Rápido crecimiento del sector de producción de software, con uno de los índices de mayor cantidad de empresas “per capita” y con gran potencial exportador, en el cual más del 70% de las empresas exportan.

Aunado a lo anterior se menciona que el Banco Mundial considera que Costa Rica se encuentra por encima del promedio del resto de Latinoamérica en cuanto a su preparación para participar de las nuevas economías basadas en conocimiento, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

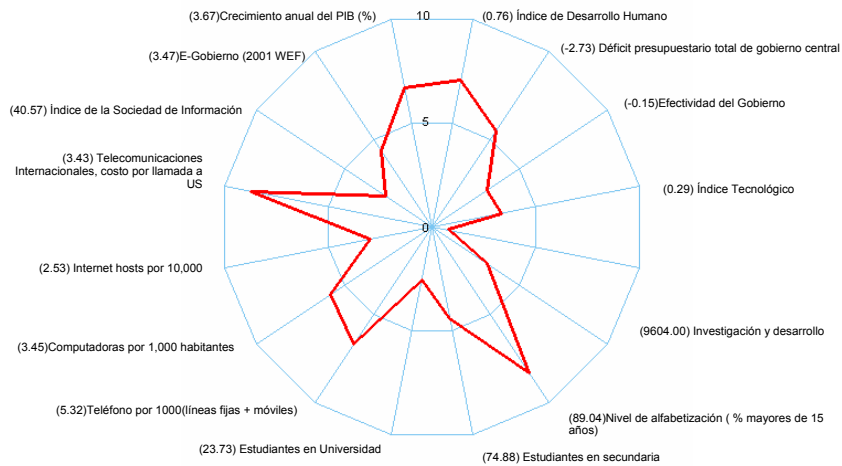
2002 Evaluación del Conocimiento



Costa Rica



Latinoamérica



El programa de Evaluación del Conocimiento preparado por el Banco Mundial es una herramienta compuesta por 69 variables que permiten comparar la economía de un país con otras naciones. A su vez, identifica las necesidades y ventajas de un país en el ambiente económico. (<http://www1.worldbank.org/gdin/kam.htm>).

En cuanto a Internet se muestran las siguientes cifras:

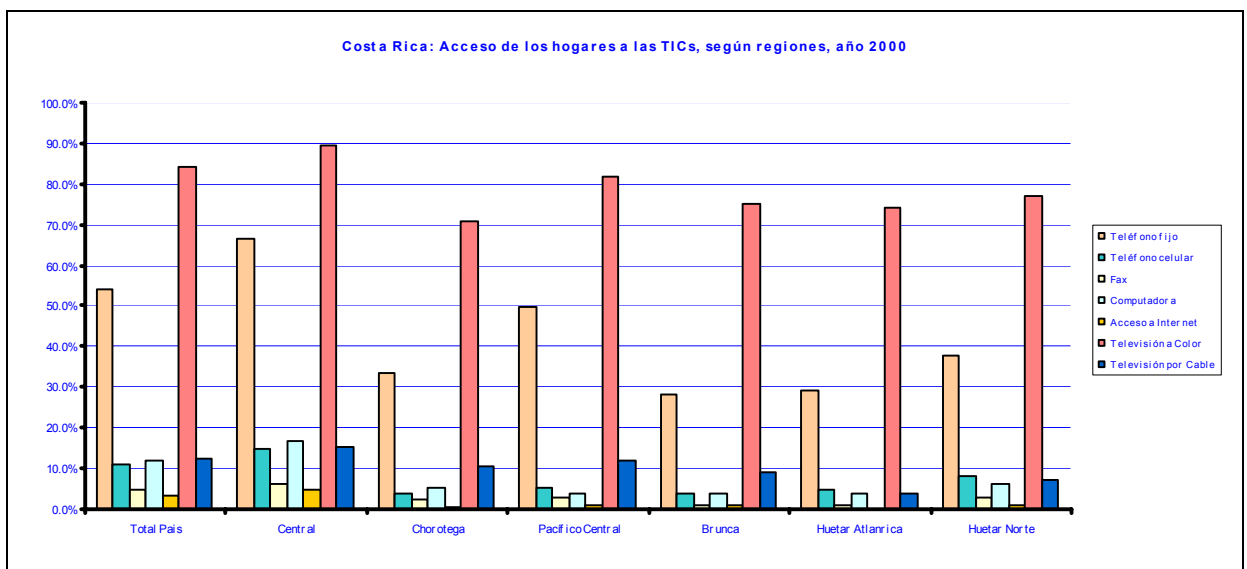
Indicadores de TICs: Internet, PC por habitantes.

World		Information technology					
		Internet				Estimated PCs	
		Hosts Total 2001	Hosts per 10'000 inhab. 2001	Users (k) 2001	Users per 10'000 inhab. 2001	Total (k) 2001	Per 100 inhab. 2001
53	Antigua & Barbuda	786	99.88	5.0 [00]	652.03
54	Argentina	465'359	124.14	3'000.0	800.28	2'000	5.34
55	Aruba	923	87.08	24.0	2'264.15
56	Bahamas	28	0.91	16.9	549.45
57	Barbados	130	4.85	10.0 [00]	373.83	25	9.33
58	Belize	333	13.65	18.0	737.70	33	13.52
59	Bermuda	5'161	798.92	25.0 [99]	3'901.37	32	49.54
60	Bolivia	1'522	1.84	120.0 [00]	146.19	170	2.05
61	Brazil	1'644'575	95.71	8'000.0	465.58	10'800	6.29
62	Canada	2'890'273	931.90	13'500.0	4'352.73	12'000 [00]	39.02
63	Chile	122'727	79.20	3'102.2	2'001.99	1'300	8.39
64	Colombia	574'19	13.41	1'154.0	269.61	1'800	4.21
65	Costa Rica	8'551	20.79	384.0	933.63	700	17.02
66	Cuba	878	0.78	120.0	106.79	220	1.96
67	Dominica	223	27.88	6.0 [00]	777.77	6	7.50
68	Dominican Rep.	41'761	48.17	186.0	214.53
69	Ecuador	3'383	2.63	327.7	254.43	300	2.33
70	El Salvador	510	0.80	50.0 [00]	79.67	140	2.19
71	Grenada	12	1.20	5.2	520.00	13	13.00
72	Guadeloupe	461	10.02	8.0 [00]	175.44	100	21.74
73	Guatemala	6'630	5.67	200.0	171.13	150	1.28
74	Guyana	20	0.23	95.0	1'091.95	23	2.64
75	Haiti	-	-	30.0	36.28
76	Honduras	322	0.49	40.0 [00]	61.68	80	1.22
77	Jamaica	1'436	5.53	100.0	384.91	130	5.00
78	Martinique	343	8.57	5.0 [99]	127.46	52	13.00
79	Mexico	918'288	91.49	3'635.6	362.23	6'900	6.87
80	Nicaragua	2'194	4.20	50.0 [00]	98.54	50	0.96
81	Panama	7'825	26.99	90.0 [00]	317.01	110	3.79
82	Paraguay	2'704	4.80	60.0	106.44	80	1.42
83	Peru	13'504	5.18	3'000.0	1'149.73	1'250	4.79
84	Puerto Rico	1'584	4.01	600.0	1'518.22
85	St. Kitts and Nevis	3	0.71	2.0 [99]	516.10	8	19.05
86	St. Vincent	3	0.27	3.5 [00]	308.57	13	11.61
87	Suriname	59	1.34	14.5	330.00
88	Trinidad & Tobago	6'872	52.86	120.0	923.08	90	6.92
89	United States	106'193'339	3'714.01	142'823.0	4'995.10	178'000	62.25
90	Uruguay	70'892	210.93	400.0	1'190.12	370	11.01
91	Venezuela	22'614	9.18	1'300.0	527.77	1'300	5.28
92	Virgin Islands (US)	2'468	205.67	12.0 [99]	1'003.22
Americas		112'496'115	1'335.40	182'642.7	2'169.39	218'245	26.61

Fuente: Internet indicators: Hosts, Users and Number of PCs. UIT (<http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/>)

Como se observa, Costa Rica ocupa un lugar relativamente alto de acuerdo a las mediciones consignadas.

En cuanto al acceso a los servicios, de acuerdo a las diferentes regiones, se puede observar, en el siguiente gráfico, que a pesar de que muestra una concentración en la región central, las demás regiones no quedan tan distantes de ésta.



Para el año de la publicación mencionada se percibía que el costo de acceso a los servicios de Internet era elevado, tal y como se consigna en The Global Information Technology Report 2001-2002: Readiness for the Networked World (CID, 2002), informe elaborado por el Centro para el Desarrollo Internacional (CID). Sin embargo, recientemente se ha abaratado el costo debido a nuevos servicios ofrecidos por el ICE/RACSA de manera directa o por medio de la compañías de cable televisión.

El tema de las telecomunicaciones del país ha sido motivo de debate debido a su carácter monopolístico, especialmente en relación a “las posibilidades de abrir el acceso a Internet a la competencia, así como los servicios de valor agregado” (Monge y Céspedes, 2002,

pág. 24). Tal y como apuntan Monge y Céspedes, “Aunque Costa Rica no es una gran potencia económica, es claro que se requiere de una verdadera infraestructura de primera clase. Parte de esta necesidad es compartida por cualquier país que tenga la esperanza de ver a sus sectores productivos tomar ventaja de las estrategias de negocios basadas en la red (ventas al por mayor y al detalle por medio de la Intranet, automatización de cadenas de suplidores, etc.). Para realmente alcanzar este objetivo, los canales de comunicación locales, nacionales e internacionales deben estar disponibles constante y permanentemente, deben ser confiables en muy alto grado, muy rápidos y, además, muy seguros”.

En cuanto a que las telecomunicaciones estén en manos de un monopolio estatal, Monge y Céspedes (2004, pág. 41), exponen con claridad los problemas que de ello se derivan: “Las posibilidades de inversión en este sector están limitadas por los graves problemas fiscales que enfrenta el Estado,... Por lo tanto, es muy difícil que el ICE pueda, en las actuales circunstancias, realizar las inversiones necesarias para hacer del sistema de telecomunicaciones de Costa Rica uno de clase mundial”.

Las limitaciones en cuanto a acceso mediante banda ancha y los costos tienen un impacto directo en cuanto a la atracción de inversión extranjera como se muestra en el siguiente cuadro:

Recuadro 1 Tres grandes debilidades en el área de TI para lograr atraer inversión: la perspectiva de CINDE.	
Recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aún cuando el país tiene un alto nivel de personas que hablan inglés no es del todo cierto que lo dominan lo suficiente en todos los casos. ▪ Masa crítica de personal capacitado en el área de TI, esto es una limitante pues las grandes empresas de servicios: call centers y especialmente las empresas dedicadas al desarrollo de software (como las que analizan la posibilidad de instalarse en Guanacaste) requieren de personal altamente calificado en tecnología de punta y aun cuando el país tiene gran cantidad de programadores no necesariamente están disponibles.
Telecomunicaciones	<p>Si bien el GRUPO ICE cuenta con la infraestructura necesaria para que las empresas consideren a CR como una alternativa para inversión, no obstante presenta algunas debilidades tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la capacidad de implementación de la infraestructura tecnológica por parte del GRUPO ICE, por ejemplo aun cuando la fibra óptica esta disponible, la instalación del la "última milla" requiere de trámites que en algunos casos son de meses, lo que molesta al inversionista. ▪ el alto costo de los servicios, el GRUPO ICE no es competitivo con respecto a la mayoría de los países del área y en general con quienes competimos por la inversión extranjera. Así por ejemplo el costo de un T1 suplido por el GRUPO ICE es de aproximadamente US\$14K, mientras que en Guatemala es de aproximadamente US\$4K y este es el patrón en la mayoría de los países, es algo difícil de justificar ante un inversionista. ▪ el paquete de servicios de mantenimiento a la infraestructura contratada por las empresas es deficiente, la reparación de averías no es necesariamente inmediata y esto lastima la imagen del país. <p>Existe una descoordinación interna que no permite que mejore el servicio en general hacia el cliente externo. De hecho las UEN's hacen su mejor esfuerzo, no obstante las mismas chocan con la estructura interna y los procesos toman meses, cuando en los países vecinos son inmediatos, por ejemplo la asignación de líneas celulares.</p>
Simplificación de trámites	<p>La simplificación de trámites es necesaria, pero no servirá de nada si:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ no existe integración de las principales bases de datos del país para evitar visitar varias ventanillas para realizar un mismo trámite (aun cuando este sea electrónico) no exista un cambio de actitud por parte del empleado estatal, donde comprenda que la simplificación no esta solo en el papel sino en la voluntad de hacer las cosas mejor. ▪ no se simplifique la ley de contratación administrativa que permita realizar concursos públicos de manera fluida y con plazos definidos y fijos para adjudicar un concurso, que evite que pasen años debatiendo una contratación.
<p>Fuente: Srta. Vanessa Gibson - ejecutiva del área de atracción de inversión / sector servicios. Entrevista concedida al consultor del PNUD, Gonzalo Adis el 23 de julio del 2002.</p>	

A pesar de lo anotado anteriormente, en la página de RACSA se puede leer lo siguiente: “Por su parte un estudio del mes de marzo del 2005 del Fondo Económico Mundial respecto al índice de preparación en redes (Network Readiness Index) que mide cuán propensos están los países para aprovechar las oportunidades ofrecidas por las tecnologías de información y comunicación, ubica a Costa Rica en el lugar 61 del mundo, superados en América Latina sólo por Chile (35) y Brasil (41), junto a México (60) y mejor que países como Uruguay (64), Colombia (66), Panamá (69), El Salvador (70), Argentina (76), y Venezuela (84)” (RACSA Noticias)”. Y se declara lo siguiente “Un informe de julio 2004 de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, (UIT), ubica a Costa Rica en un puesto privilegiado de las naciones en el mundo “mejor equipados con Internet y otras tecnologías de la información”, pues nos coloca en el puesto #58, siendo la cuarta mejor de América Latina, sólo superados por Chile (43), Uruguay (51), y Argentina (54). Por ejemplo, México está de #64, Brasil de # 65, Panamá #72, Venezuela #73, Colombia #79, Perú #83, y Ecuador en el #96. Los 10 países mejor ubicados son, en su orden, Suecia, Dinamarca, Islandia, Corea del Sur, Noruega, Holanda, Hong Kong, Finlandia, Taiwán y Canadá. Otro informe, del 15 de Diciembre del 2004, preparado por la Secretaría General de la Conferencia sobre Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD) sobre el comercio electrónico y el desarrollo, indica que Costa Rica se encuentra en el 2º lugar a nivel latinoamericano en cuanto a ciudadanos del país que utilizan habitualmente Internet, con 1931 personas por cada 10.000 ciudadanos, sólo superados por Chile con 2375 usuarios. Luego siguen Argentina (1120), Perú (1039), México (985), Brasil (822) etc.”. Lo que parece indicar que a pesar de las limitaciones expuestas, el país avanza en sus esfuerzos por cerrar cada día más la brecha digital.

De igual manera, en la página mencionada se puede leer lo siguiente “En conclusión, podemos afirmar que cerca de un millón de ciudadanos acceden con cierta frecuencia a la red Internet en nuestro país, si bien cerca de 2 millones tienen posibilidades reales de acceder.” Lo cual da una clara indicación del uso extendido de comunicación mediante Internet en Costa Rica.

Otra debilidad que enfrenta el país se relaciona con la educación, principalmente en secundaria, debido a que la cobertura de ésta es de tan solo un 54.3%, lo que amenaza la potenciación del capital humano para poder hacer frente a las exigencias de la nueva economía y planteando un problema de equidad social.

Debido a lo anterior, en el plan mencionado, se consideran como desafíos por superar los siguientes elementos:

- El aprovechamiento de ventajas competitivas que tiene el país en su condición de potencial líder tecnológico –según la calificación hecha por el PNUD- y superación de limitaciones en diversos planos (infraestructura, educación, etc.).
- La generación de nuevas ventajas competitivas centradas en la generación de oportunidades y capacidades para su población.
- Ruptura de la brecha digital y universalización del acceso a INTERNET
- Realizar el potencial de las nuevas tecnologías en función del desarrollo sostenible y el bienestar de las personas.

Mediante lo planteado hasta el momento es claro que el país se encuentra en una etapa de desarrollo de las TICs que debe ser fortalecida a fin de acelerar su potenciamiento y cobertura de manera que se logre que la sociedad costarricense cuente con los elementos necesarios para poder participar apropiadamente de la nueva economía y pueda responder adecuadamente a las nuevas exigencias.

Una vez establecido el estado general del desarrollo e incorporación de la tecnología en Costa Rica, se procede a analizar los aspectos tecnológicos directamente relacionados con el tema de interés de esta investigación, las Intranets.

Con el fin de conocer el estado actual de la aplicación de este enfoque en las organizaciones de la sociedad costarricense se realizaron visitas a dos de los bancos estatales que han incorporado este tipo de soluciones a su infraestructura: el Banco Nacional de Costa Rica y el Banco Popular. También se realizaron reuniones exploratorias con el proveedor de software de mayor uso en este tipo de soluciones, Microsoft de Costa Rica y con algunos proveedores locales de consultoría en cuanto a desarrollo de este tipo de soluciones: CMA, Grupo Asesor, InfoGroup y AlfaSoftware.

De acuerdo a los desarrollos observados en ambos bancos, las Intranets representan espacios importantes de comunicación en ambas instituciones y se utilizan como medios oficiales de publicación de procedimientos y normas, tanto así que, por ejemplo en el Banco Nacional, la Auditoría realiza sus procesos de seguimiento de acuerdo a los procedimientos publicados en la Intranet. Muchas de las actividades de información e

intercambio de conocimiento se realizan a través de estas plataformas tecnológicas. Por otro lado, en Casa Presidencial también se cuenta con una Intranet pero la misma no es utilizada tan intensivamente como en los dos casos anotados. En La Nación, la Intranet también representa una infraestructura tecnológica a través de la cual no solo se publica información y se gestiona conocimiento sino que incluso se da la ejecución de flujos relacionados con procesos de negocios.

En el Banco de Costa Rica también se cuenta con una Intranet que permite dar visibilidad a los indicadores financieros institucionales, entre otras funciones. De igual manera la SUGEVAL posee una solución de este tipo para la publicación interna de comunicados de prensa y de otra información de interés como apoyo al desarrollo de las labores propias de la institución.

Otras organizaciones privadas, como por ejemplo la Corporación de Supermercados Unidos (CCU y CCA) hacen uso intensivo de su Intranet, siendo esta una solución bastante madura.

Sin embargo, al consultar a los consultores de Microsoft acerca del uso de que se le da localmente a su producto orientado al desarrollo de Intranets y conocido como Share Point, así como a las empresas consultoras de proyectos de esta índole, manifiestan que en el país todavía falta que este tipo de enfoque madure y realmente se perciba como una plataforma que no solo permita la publicación de información sino el gestionar conocimiento y agilizar y apoyar la ejecución de los procesos de negocios de las instituciones.

Resulta entonces claro que en Costa Rica los enfoques tecnológicos están entrando a un periodo de desarrollo importante promovido por las tendencias mundiales y las exigencias de la globalización que impulsan a las organizaciones locales a integrarse activamente al uso intensivo de estas herramientas para apoyar sus actividades y expandir sus posibilidades de intercambios comerciales e informativos con el entorno global. De igual manera, se inicia el posicionamiento de las Intranets como herramientas para facilitar las comunicaciones internas de las organizaciones, el gestionamiento del conocimiento y el apoyo a los procesos de negocios, sin embargo, se puede hablar de un estado inicial ya que no se ha alcanzado un nivel de madurez elevado en estos enfoques.

2.3 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Uno de los aspectos medulares de esta investigación era la determinación del punto de partida teórico sobre el cual se iba a fundamentar el enfoque considerado, es decir, lo que el investigador entiende por conocimiento, su gestión y administración apropiada. Así, en este apartado se muestra la construcción del marco conceptual relacionado con este tema.

Tal como apunta Benavides en su libro *Competencias y Competitividad* (2002), el nuevo orden mundial exige a los países y organizaciones a participar de la globalidad a fin de garantizar la competitividad nacional y organizacional y los aportes de la tecnología y las comunicaciones han hecho que las instituciones y organizaciones hayan aprendido a cohabitar y a crecer en un escenario ampliado. “Estos fenómenos requieren la formación del ágil conocimiento aplicado y cambiante, la capacidad de aprender y “desaprender”

que permita comprender e intervenir en las dimensiones múltiples que se entretajan en las volátiles realidades productivas” (Benavides, 2002, Pág. 2).

Y continúa diciendo el autor antes citado, “Para afrontar y nutrirse en dicha movilidad contextual transnacionalizada se requiere la adecuación mental, la preparación cultural y, en especial, el acceso a la información, de manera que supere simples lecturas locales, cerradas y, por tanto, limitadas” (Benavides, 2020, Pág. 2).

Entonces la información y el conocimiento en la actualidad han llegado a ser herramientas estratégicas que son sumamente valoradas por las organizaciones y, tal como apunta Sánchez en sus apuntes de clase para el curso La Intranet como Portal Corporativo: Técnicas de Diseño y Gestión (2004), han llegado a representar el activo más valioso de las organizaciones:

“Como consecuencia, la información se convierte en un activo estratégico para la empresa y, como tal, merece ser gestionada como cualquier otro activo e integrarse en su proceso de planificación estratégica. Como señalamos anteriormente, los nuevos patrones de competitividad basados en la valoración de intangibles, así como el impacto de la sociedad de la información y de la universalización del acceso a la información a través de Internet, han contribuido a cambiar los esquemas de valores de las organizaciones hacia una mayor valoración del activo información.”

Tal como lo señala De la Rica (2004), se está enfrentando la cuarta revolución, llamada Revolución del Conocimiento, debido a que “el cambio del significado del saber, que empezó hace doscientos años, ha transformado la sociedad y la economía. El saber convencional se considera a la vez el recurso personal clave y el recurso económico

clave”, perspectiva que comparte Druker (1999). Este cambio en la dinámica del saber puede denominarse la Revolución de la Gestión, que supera cualquier otra en el sentido de durar menos de cincuenta años en extenderse.

El autor antes citado puntualiza que la Cuarta Revolución conducirá a organizaciones inteligentes.

Sobre el término conocimiento existe un sin fin de definiciones, sin embargo, una simple y entendible, aunque rica en sus implicaciones, es la mencionada por De la Rica (2004):

“El conocimiento es un paso adelante. El conocimiento es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. El conocimiento requiere aplicar la intuición y la sabiduría, propios de la persona, a la información. Las notas musicales son datos. Una partitura es un conjunto de notas, datos, organizadas de forma estructurada y coherente, dentro de un contexto, con un fin. Ahora bien, es el conocimiento del pianista, su sabiduría, lo que hace que los datos, la información, se conviertan en verdadero arte.”

Pero dentro de los alcances de la investigación desarrollada, el interés va más allá del conocimiento individual para enmarcarlo dentro de las organizaciones. Este se da cuando el conocimiento individual se transforma en un conocimiento empresarial valioso para toda la organización en su conjunto. Tal como expone Nonaka (HBR, 2003) en su artículo *La empresa creadora de conocimiento*: “Poner el conocimiento personal a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la empresa creadora de conocimiento. Es una actividad realizada continuamente y en todos los niveles de la empresa”.

Desde el punto de vista de las Organizaciones, se puede definir el conocimiento como la información que posee valor para ella (Stewart, 1999), es decir aquella información que

permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado (Porter, 1986) y apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de las competencias centrales de la Organización (Parlad, 1990).

Un punto importante a considerar aquí es el hecho de que la Organización por si sola no puede crear conocimiento, sino que son las personas que la conforman quienes establecen las nuevas percepciones, pensamientos y experiencias que establecen el conocer de la organización. (Nonaka, 1995)

Surge así la Gestión del Conocimiento como una disciplina que se está fortaleciendo día con día y que tiene como finalidad el generar, compartir y utilizar el conocimiento existente en un espacio determinado de desarrollo (organización, comunidad, país, etc.), tal y como lo mencionan Escorsa y Maspons en su obra *De la Vigilancia Tecnológica a la Inteligencia Competitiva* (2001).

En este mismo sentido Peluffo y Contreras (2000), mencionan que la gestión del conocimiento nace como resultado de un proceso que se inicia desde la década de los setenta con el tema de Gestión por Competencias y del acelerado desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), para crear ventajas competitivas en economías centradas en conocimiento y aprendizaje como base de sus procesos de innovación. El resultante es un nuevo paradigma económico llamado Economía Basada en Conocimiento, que a su vez es la respuesta a los cambios de las tres últimas décadas, que marcaron una nueva dinámica de los mercados internacionales.

El concepto como tal se establece en el año 1995 y ha tenido gran acogida por sus planteamientos innovadores que dan sustento al avance tecnológico de esta época y a su aplicación al quehacer de las organizaciones y de los individuos comprometidos en procesos de aprendizaje constante y de flexibilización ante los constantes cambios que plantea la sociedad y la economía actuales. (Peluffo, 2000).

La aplicación de este nuevo paradigma permite capitalizar el conocimiento presente en las organizaciones. Tanto el que puede plasmarse formalmente (explícito) así como el tácito o “almacenado” en los colaboradores, de manera tal que se crea una organización viva, capaz de aprender, renovarse, asimilar nuevas tecnologías y enfoques, adaptarse a nuevas circunstancias de su entorno y así ocupar siempre una posición prominente de ventaja competitiva que le permite, no solo sobrevivir a los procesos de cambios, sino también preverlos. Es decir, este tipo de organizaciones desarrolla destrezas que les permiten *aprender a aprender*, lo que les da un enorme poder en cuanto a flexibilidad y adaptación.

La estructuración de una organización de aprendizaje es un proceso complejo de integración de un cúmulo de tecnologías y concepciones avanzadas que permiten detectar, extraer, almacenar y distribuir conocimientos, ya sean generados internamente o asimilados del entorno. Así, los avances en tecnología, principalmente aquellos relacionados con la informática, son medios que deben ponerse a disposición de esta disciplina, de manera tal que se de un enfoque estratégico a los mismos, orientado a lograr agilidad en los procesos de tratamiento del conocimiento considerado de valor para cada organización particular. Pero debe tenerse claridad a este respecto, la tecnología no

es equivalente a la Gestión del Conocimiento sino que ésta representa una herramienta que facilita su labor.

Bajo esta nueva perspectiva, el conocimiento ha llegado a ser un valioso activo de las organizaciones. Por lo tanto, la búsqueda de mejores estrategias para aumentar su calidad y la eficiencia de los procesos relacionados con su administración es constante. El resguardarlo es de suma importancia porque garantiza la continuidad del negocio independientemente de que los expertos del negocio puedan abandonar la organización. Tal como apunta Drucker (1999), “en esta sociedad, el conocimiento es el recurso primario para los individuos y para la economía como un todo. La tierra, la mano de obra y el capital – los factores de producción de los economistas tradicionales – no desaparecen, pero pasan a ser elementos secundarios. Pueden ser obtenidos, y obtenidos fácilmente, siempre que haya conocimiento especializado.”

La capacidad de producción ya no es una ventaja competitiva, ahora lo importante y sostenible en el tiempo es la capacidad de aprender más rápido que los competidores, de innovar y crear productos que produzcan un mayor grado de satisfacción en el consumidor mediante el producto mismo o mediante valor agregado que el suplidor añada de una manera innovadora.

Entonces es necesario vencer la dependencia existente del modelo empresarial tradicional y su enfoque rígido y jerárquico para orientarse hacia esquemas que promuevan la sinergia entre grupos de trabajo con capacidad creativa e innovadora capaces de responder a estos tiempos caracterizados por el cambio, la complejidad y la

incertidumbre. Estas nuevas organizaciones deben basarse en individuos que extiendan sus capacidades continuamente, con líderes responsables de administrar los procesos de aprendizaje. Es decir, organizaciones que den la debida importancia a los seres humanos en los procesos de creación de conocimiento, ya que el conocimiento no reside en cúmulos de información almacenada sino en las personas.

Bajo este nuevo enfoque, se debe romper con el paradigma basado en jerarquías de poder y orientarse hacia una organización basada en multiequipos, más o menos estables, entre los cuales la comunicación fluye sin trabas. Entonces a nivel de gestión también se debe producir un cambio importante. Los directivos deben pasar de ser los que mandan a ser arquitectos de entornos, creadores de ambientes cooperativos. Su función primaria es entonces conseguir la identificación del grupo con su actividad y servir de facilitador para dar soporte a estos equipos multidisciplinarios, dejar atrás su papel de controlador.

“Si queremos avanzar hacia las organizaciones inteligentes, que continuamente aprenden, evolucionan, mejoran, necesitamos avanzar hacia organizaciones libres formadas por personas libres. Y tenemos que tomar en cuenta que esto no está reñido con criterios como la rentabilidad o la competitividad.” (Lahaba, 2001, Pág. 8).

El Dr. Choo, en su obra, *La Organización Inteligente* (1999), explica que el valor del empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones y que, para que las organizaciones puedan sobrevivir y prosperar, se debe conocer la manera en que las mismas emplean la información. Este libro es de especial valor al ser el

primer texto que relaciona el comportamiento organizacional con la administración de la información.

El investigador consideró que los planteamientos del Dr. Choo ofrecían una base teórica adecuada para orientar la investigación en términos del conocimiento y su gestión, por lo que a continuación se profundiza sobre los mismos.

Choo trabaja sobre tres grandes áreas:

- 1- Analiza y compara las formas en las cuales una organización usa la información estratégicamente para percibir los cambios en su entorno, para crear un nuevo conocimiento que sirve de base para la innovación y para la toma de decisiones, en las cuales que refleja el aprendizaje pasado y una capacidad constante de adaptación.
- 2- Examina la estructura y la dinámica de la búsqueda y el uso de la información en la percepción, a través de significados compartidos, en la creación del conocimiento por medio de la conversación y diseminación de diferentes formas de conocimiento organizacional y en toma de decisiones mediante el uso de reglas y rutinas que reducen la complejidad y la incertidumbre.
- 3- Propone una nueva estructura para la organización inteligente, en la que la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones están ligadas como un continuo de actividades de información anidadas que fortalecen a la

organización con la información y el conocimiento para actuar de manera inteligente.

Para él una organización inteligente es aquella que posee información y conocimiento y es mentalmente perspicaz e instruida, por lo tanto está preparada para dar sostenibilidad a su crecimiento y desarrollo en un medio ambiente dinámico, al que logra adaptarse. Este tipo de organizaciones se basan en el manejo de los procesos de información estratégica, sustentados en la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.

Uno de sus aportes significativos es el agregar un tercer tipo de conocimiento al modelo de Nonaka y Takeuchi, el cual se basa en conocimiento tácito (incorporado en los individuos y grupos como pericia y experiencia) y el explícito (codificado en reglas, rutinas y procedimientos). Este nuevo elemento es representado como el conocimiento cultural (expresado en los supuestos, opiniones y normas utilizados por los miembros de la organización para asignar valor y significado a la nueva información y conocimiento), presente en las organizaciones. Así el nuevo modelo incluye el conocimiento tácito, el implícito y el conocimiento cultural.

Los miembros de las organizaciones se ven afectados por variaciones de su medio ambiente o nuevos desarrollos, que aíslan o agrupan para tratar de recrear el ambiente al que se deberán adaptar. Esto se hace mediante representaciones a las que se aplican procesos de selección para reducir su ambigüedad, mediante estructuras de interpretación y lograr una interpretación satisfactoria que se retiene para poder aplicar este

conocimiento generado en situaciones futuras. De esta manera se logra una comprensión compartida y válida de los cambios en el entorno.

En las organizaciones se da la búsqueda y evaluación de información para la toma de decisiones, dando por resultado la creación de nuevo conocimiento o nuevas capacidades que permiten desarrollar una conducta apropiada para la adaptación y orientación hacia la consecución de objetivos establecidos. En los procesos de toma de dediciones se aplican programas de ejecución que buscan alcanzar resultados satisfactorios mínimos aceptables y de manera simplificar dicho proceso. Esta premisa se conoce como de racionalidad limitada. Este proceso es influido por los valores, la información y los aspectos cognoscitivos propios de la organización.

El conocimiento puede estar presente en forma explícita (codificado) o tácita (presente en los sujetos que forman la organización). Este conocimiento se crea, organiza y procesa para generar nuevo conocimiento. A este tratamiento del conocimiento se le conoce como aprendizaje organizacional. De acuerdo al modelo de Nonaka y Takeuchi, las conversiones del conocimiento entre estas dos formas de presentarse se pueden dar por medio de: **socialización** (cuando se transfiere conocimiento tácito a conocimiento tácito), **exteriorización** (cuando se transfiere conocimiento tácito a explícito), **interiorización** (cuando el conocimiento explícito se convierte en tácito) o por **combinación** (cuando se transfiere de conocimiento explícito a explícito).

En el modelo general de información, Choo establece que el proceso se inicia cuando el individuo reconoce que experimenta una laguna de información o una incapacidad para

percibir una experiencia, lo que le lleva a iniciar una búsqueda de información para satisfacer esta necesidad. Esta búsqueda lo puede llevar a sentirse satisfecho y experimentar confianza, en caso de ser exitosa o a experimentar desilusión y frustración en caso contrario. En el proceso de búsqueda de información se pueden señalar siete categorías de conductas genéricas o momentos: el inicio de la búsqueda, la vinculación con la información, el examen superficial de la misma (estas tres ayudan a focalizar la búsqueda), la diferenciación, la supervisión, la extracción, la verificación y la terminación del proceso. Una vez encontrada la información se procede a seleccionar y procesar la misma, generando información o mensajes que permiten variar la capacidad para percibir o actuar (responder a los cambios). La información puede ser utilizada para esclarecer, comprender, instrumentar, objetivar, confirmar, proyectar, con fines políticos o para motivación o para fines personales.

Las investigaciones sugieren que el comportamiento de las personas al buscar y usar información puede ser estudiado en tres niveles: el **situacional** (demandas relacionadas con el trabajo), el **cognoscitivo** (el uso de la información para establecer puentes entre diferentes tipos de brechas de conocimiento) y el **afectivo** (cómo las emociones y los estados psicológicos afectan las búsquedas de información). Entonces las **necesidades**, **búsqueda** y **uso** de la información están determinadas por el trabajo y el campo social, por la definición del individuo de la brecha cognoscitiva presente en la necesidad y uso de la información y por la experiencia emocional en la búsqueda, selección y uso de la información encontrada.

Antes proseguir con el análisis de los planteamientos de Choo se hace necesario establecer una clara diferenciación entre los términos información y conocimiento y de su correspondiente gestión. Existe bastante confusión al respecto y muchos autores usan indistintamente las denominaciones *Gestión del Conocimiento* y *Gestión de Información*, sin embargo, el alcance de ambos términos es muy diferente.

Cuando se habla de *Conocimiento*, se hace referencia a la derivación de nuevas relaciones generadas a partir de información conocida y de su interpretación, de acuerdo a los modelos mentales y cultura de quien o quienes tiene acceso a ella, así como de los fines o necesidades que los mismos buscan satisfacer. Entonces, el conocimiento debe entenderse como aquella meta-información que se genera a partir de la interacción de los sujetos de conocimiento con los medios de información, la cual está marcada por su modelo mental, sus características personales, sociales, culturales y organizaciones, así como por aquellas lagunas de conocimiento que experimenta en un momento dado. El conocimiento representa entonces la generación de nuevas relaciones sobre hechos informativos o sobre conocimiento transmitido por la interacción con otros sujetos. Bajo este entendido, entonces la *Gestión del Conocimiento* viene a representar la generación de mecanismos que permitan el facilitar estos procesos de generación de esta meta-información, lo cual claramente incluye el facilitar acceso a información, de ahí su íntima relación con la *Gestión de Información*.

Cuando se hace referencia a la *Gestión de Información*, el interés primario es el administrar correcta y efectivamente las fuentes de información, de manera que las mismas sean accesibles a los interesados, así como el administrar aspectos directamente

relacionados con la calidad, actualidad y facilidad de acceso a la misma, entre otros aspectos.

Así, ambos tipos de gestión se complementan y se puede decir que uno es la base del otro, por lo tanto, la distinción es bastante sutil pero el no esclarecerla puede dar por resultado problemas importantes en el enfoque utilizado y en los resultados alcanzados.

Las organizaciones, al igual que los individuos, siguen un modelo de información, que se analiza a continuación.

2.3.1 Las Organizaciones como Comunidades Perceptivas.

De acuerdo con el Dr. Choo, el proceso de la percepción se inicia cuando sucede una discontinuidad en el flujo de la experiencia que involucra a las personas y actividades de una organización, que da datos en bruto a los que se debe dar sentido. Las actividades involucradas son: explorar, advertir e interpretar. El explorar consiste en observar sucesos de interés en el medio ambiente. Advertir es el aislar sucesos significantes para un examen más detenido que puede abarcar el actuar sobre el entorno. Y el interpretar consiste en seleccionar interpretaciones posibles y desarrollar opiniones y percepciones compartidas que pueden guiar una acción.

La percepción organizacional debe reducir la ambigüedad y desarrollar un significado compartido, pero sin eliminar del todo la ambigüedad ni lograr un consenso absoluto, para así dejar espacio a la investigación, la experimentación y el descubrimiento. Esta

búsqueda de un consenso y de reducir la ambigüedad se da por medio de las conversaciones, en que las que las personas no solo conversan sino que observan y piensan.

Como resultado de la percepción se produce una red de significados compartidos que asignan significado a indicaciones ambiguas y dan explicaciones posibles que definen una estructura para el proceso de la información, que permiten trazar criterios y valores para hacer selección, búsqueda y darle uso a la información. Esta estructura generada permite simplificar el proceso de análisis y recopilación de los datos a futuro.

2.3.2 Las Organizaciones como Empresas que crean Conocimiento.

Desde el punto de vista de Choo, la administración del conocimiento se refiere a cómo el conocimiento existente puede ser aplicado de la mejor manera para producir nuevo conocimiento. La creación de conocimiento se inicia cuando se descubre una brecha de conocimiento en una organización o grupo, como se mencionó anteriormente. El nuevo conocimiento se genera por conversión, construcción o enlace entre conocimiento. En la conversión, el conocimiento tácito de los colaboradores se transforma en conocimiento explícito compartido en la organización para crear innovación. Mediante el diálogo se permite externalizar el conocimiento tácito. Los conceptos que han sido creados, justificados y modelados se incorporan a otros niveles de la organización para disparar nuevos ciclos de creación de conocimiento.

En la construcción de conocimiento, la organización identifica y promueve actividades que construyen conocimiento, en las que diversos individuos trabajan de manera conjunta para resolver problemas.

En el enlace de conocimientos, las organizaciones establecen alianzas con otras organizaciones para transferencia de conocimiento.

2.3.3 Las Organizaciones como Sistemas que Toman Decisiones.

Choo establece que una toma de decisiones racional consiste en identificar alternativas, proyectar los resultados de cada alternativa y evaluar las alternativas y sus resultados de acuerdo a las preferencias y objetivos conocidos o perseguidos, sin embargo, esto escapa a las capacidades de cualquier organización o individuo debido a su racionalidad perfecta.

Dependiendo del nivel de ambigüedad o conflicto de metas y del nivel de incertidumbre técnica, una organización puede caer en uno de cuatro modelos de toma de decisiones: racional, de proceso, político o anárquico.

El modelo **racional** se da cuando existe claridad de metas y procesos: La elección se simplifica por medio de programas de alto rendimiento y procedimientos operativos estándar, en los que está codificada la búsqueda, reglas de decisión y rutinas que la organización ha aprendido de antemano.

El modelo de **proceso**, se presenta cuando las metas son estratégicas y claras pero los métodos técnicos no son precisos. El proceso de toma de decisiones se convierte en dinámico, marcado por muchas interrupciones e iteraciones.

El modelo **político**, se da cuando existen varios grupos que compiten por metas particulares y se da certeza técnica a lo interno de ellos, las decisiones y acciones son el resultado de una negociación entre los mismos, que buscan sus propios intereses y manipulan los instrumentos de influencia disponibles.

El modelo **anárquico** se presenta cuando no existe claridad de metas ni de procedimientos. Las decisiones consisten de corrientes relativamente independientes de problemas, soluciones, participantes y oportunidades de elección. Una decisión se da por casualidad, cuando los problemas, soluciones y participantes coinciden y cuando las soluciones son ligadas a problemas y los problemas a decisiones por participantes que tienen el tiempo y la energía de hacerlo.

Considerando lo señalado anteriormente, entonces el Dr. Choo establece el concepto de organización inteligente de la siguiente manera.

2.3.4 La Concepción de Organización Inteligente.

Considerando lo mencionado anteriormente, el Dr. Choo, establece que el conocimiento organizacional es un proceso social en el cual el conocimiento está ligado al hacer y el hacer lleva a darle sentido al conocimiento en el contexto de la organización y de su

entorno. Una visualización del conocimiento desde la actividad se puede contrastar contra la visión convencional del conocimiento organizacional como objeto.

El darle carácter de objeto al conocimiento es asumir que el mismo es universal y permanente, obtenible por transferencia desde expertos o por medio de su codificación en documentos. La visión del conocimiento como objeto se concentra en la pregunta; *¿qué conocimiento necesita adquirir la organización?* La visión como actividad hace una pregunta diferente: *¿cómo los sistemas de conocimiento y acción cambian y cómo responde la organización a ellos?*

El conocimiento organizacional es la propiedad generada a partir de una red de procesos de información y uso, por medio de la cual la organización construye significados compartidos acerca de sus acciones e identidad, descubre, comparte y aplica nuevo conocimiento e inicia patrones de acción a través de la investigación, evaluación y selección de alternativas.

Cada modo de uso de la información trae a colación su conjunto distintivo de necesidades y recursos cognoscitivos, afectivos y situacionales. El conocimiento organizacional se da cuando los recursos de cada modo de uso de información se conecta con y complementa a los otros modos y la organización es capaz, entonces, de mantener ciclos continuos de aprendizaje, innovación y acción.

El dar sentido intenta reducir la ambigüedad, pero debe considerarse que un mínimo de ambigüedad brinda espacios de flexibilidad para desarrollo futuro. El consenso acerca de

los significados compartidos permite actividades coordinadas, pero las interpretaciones divergentes aseguran la robustez. Estas tensiones deben ser muy bien administradas en una organización inteligente.

En la creación de conocimiento, la explotación de la experticia actual da economías en el corto plazo, pero la exploración de nuevas áreas desarrolla nuevas capacidades para la supervivencia a largo plazo. En la toma de decisiones, las reglas y preferencias estructuran la toma de decisiones, pero los individuos improvisan y actúan con iniciativa propia de manera que la organización puede descubrir nuevas metas y manejar situaciones no familiares de mejor manera.

Los recursos de administración, sistemas y servicios relacionados con el conocimiento son necesarios para vitalizar una organización orientada al conocimiento. Se plantea un modelo para enfrentar situaciones y desafíos desde la perspectiva del planeamiento y diseño de servicios y sistemas de información. El modelo es analizado para desarrollar principios de administración del conocimiento en: identificación de necesidades, adquisición, organización y almacenamiento, productos y servicios, distribución y usos de la información

Es importante considerar que “el fomento de la inteligencia de una organizaciones un desafío particular porque dicha inteligencia es fluida, disputada, situada y, por tanto, difícil de controlar o dirigir” (Choo, 1999, 322).

Este tipo de organizaciones desarrolla el conocimiento desde tres aristas. Crea significados compartidos acerca de su percepción de la realidad, amplía las competencias y fomenta las conductas aprendidas acerca de sus logros.

El cambio hacia una organización con esta orientación no es sencillo ya que se deben vencer varios obstáculos siendo uno de los más importantes la reticencia de los colaboradores a compartir su conocimiento adquirido. Se debe recordar que el conocimiento es poder, por lo que esfuerzos orientados a concentrar y controlar todo el conocimiento puede crear resentimientos en la organización, lo importante es orientar esta función hacia el facilitar la creación y distribución, desarrollar iniciativas que fomenten el compartir y utilizar el conocimiento disponible y el nivel de compromiso necesario en relación al compartir conocimiento.

En la actualidad, las organizaciones tienen a disposición gran cantidad de enfoques, metodologías y tecnologías que pueden facilitar su transformación hacia verdaderas organizaciones inteligentes y hacer un uso apropiado de la información externa y del conocimiento interno presente en sus colaboradores. La Gestión del Conocimiento es una disciplina que ha evolucionado rápidamente y ha investigado cómo se puede potenciar el conocimiento en las estructuras organizacionales, incluso se ha perfilado un nuevo rol, el del gestor de información. También, la apertura de espacios colaborativos facilita los procesos de creación de conocimiento y en este sentido existe una fuerte orientación hacia la institucionalización de grupos colaborativos, multidisciplinarios para la solución de situaciones. La formalización de los procesos también permite la mejora y la búsqueda de la eficiencia y efectividad de los mismos, a la vez que permite una transmisión de conocimiento más expedita hacia nuevos colaboradores que se incorporen a un proceso

dado, incluso apoyados por documentos de apoyo para acompañar la ejecución de dichos procesos. Incluso encontramos soluciones tecnológicas que permiten orquestar los procesos de manera automatizada de forma tal que modificaciones en los procesos pueden ser realizadas de forma expedita y explícita, siendo del conocimiento de todos los involucrados de forma inmediata y clara, al poder visualizar la nueva secuencia de actividades de forma gráfica.

En los casos comentados por Nonaka (2003), se muestra que la integración de conocimientos de los diferentes niveles organizacionales y su incorporación a los procesos es la base de la creación del conocimiento en las empresas creadoras de conocimiento. Es por eso que resulta de suma importancia abrir estos espacios de intercambio que, independientemente de su posición jerárquica, permita a los funcionarios de las organizaciones hacer explícito y compartir su conocimiento.

Se debe entonces buscar nuevas formas de fomentar estos espacios, un enfoque como el planteado por el uso de las Intranets permite gestionar de manera simple y efectiva el conocimiento dentro de la organización, establecer comunidades virtuales de creación de conocimiento. Se logra difundir el conocimiento a través de la organización de una manera simple y con la garantía de que el mismo va a fluir hacia aquellas audiencias de interés. Este tipo de soluciones superan las limitaciones de tiempo y distancia que en muchos casos podrían representar obstáculos para la creación y transmisión de conocimiento. Lo interesante de este tipo de herramientas es que permiten, bajo una aplicación adecuada, hacer explícito el conocimiento tácito de los colaboradores y rescatarlo para ser difundido internamente y para capitalizarlo y posteriormente utilizarlo

en la soluciones de situaciones futuras, permitiendo la memoria organizacional. Ejemplo de ello es la creación de espacios virtuales colaborativos en donde los participantes de un proyecto interactúan a través de una herramienta tecnológica, apoyados mediante documentos relacionados con el tema de interés, estableciendo objetivos de reuniones de trabajo, documentando los problemas emergentes y las soluciones aplicadas, etc., lo que eventualmente permite rescatar de la ejecución de los proyectos las mejores prácticas aplicadas para ser extraídas y documentadas para su aplicación futura, mediante la creación de bases de conocimiento.

Enfoques como el de calidad, en donde se enfatiza la mejora continua de la organización, permite desarrollar cambios culturales importantes que permean a todos los niveles organizacionales y potencian aportes de todos los colaboradores orientados hacia mejorar los procesos de la organización, creando sistemas de aprendizaje continuo y de auto evaluación. De igual manera, disciplinas como la de Gestión de Proyectos, permiten aplicar buenas prácticas para que los grupos de trabajo puedan desarrollar nuevos productos bajo esquemas orientados hacia el aprendizaje, la colaboración y la codificación de conocimiento.

2.4 Desarrollo Tecnológico e Intranets

De acuerdo a lo expuesto en los párrafos anteriores, es necesario orientar las tecnologías de la información para acompañar una adecuada gestión de recursos humanos y de gestión de la información con el fin de dar soporte a un programa de *Gestión del Conocimiento* en las organizaciones.

Bajo este contexto, es importante establecer con claridad lo que se entiende por Intranet y el desarrollo que este concepto ha tenido desde su aparición hasta nuestros días.

2.4.1 La evolución del concepto Intranet.

El concepto de Intranet se refiere, básicamente, al despliegue de la tecnología Internet dentro de una organización. Es una Internet privada y en pequeño. A través de un cliente universal, el navegador Web, el usuario puede consultar, de forma interactiva, los recursos de información de la empresa: acceso a bases de datos, envío de formularios, descarga de documentos, uso de correo electrónico, etc. Sin embargo, desde su aparición a mediados de la década de los noventa, el concepto de Intranet ha evolucionado con el paso del tiempo. En el sitio de los Estudiantes de Telecomunicaciones (2001), se menciona que este concepto fue utilizado por primera vez en un informe de Forrester Research fechado 1 de marzo de 1996.

En un principio, las primeras definiciones tenían un sesgo altamente tecnológico como consecuencia del importante componente de innovación tecnológica a que respondía la implantación de una Intranet en la organización; no en vano se estaba trasladando al interior de las empresas el impacto revolucionario que estaba produciendo Internet, particularmente en lo referente a la comunicación y acceso a la información. Veamos algunas de estas definiciones:

“Es la utilización de todas o parte de las tecnologías de Internet para las necesidades de transporte y tratamiento de los flujos de información internos de un grupo de usuarios” (Lafont, 1997).

"Es una red informática dentro de una organización, que utiliza los protocolos de comunicaciones desarrollados en Internet". En otras palabras, una Intranet es el "Web interno".(Infonomía, 2005).

“Es el despliegue de la tecnología Internet dentro de una organización”. (Sun Microsystems, s.f.)

Tal y como menciona Sánchez (2004), la delimitación de un marco o espacio común, dentro del ámbito de la organización, dónde poder organizar, compartir y distribuir información de forma eficaz, será vital para conseguir gestionar el capital intelectual, en todas sus variantes (capital humano, estructural y relacional), crear conocimiento y que éste fluya de forma dinámica dentro de la empresa. Todo ello nos invita a pensar en la intranet o portal corporativo como una herramienta de gran valor, una plataforma tecnológica excepcional que configura el marco adecuado para dar respuesta a todas esas necesidades expuestas anteriormente. Es importante señalar que el concepto de intranet utilizado no responde a su faceta meramente tecnológica, sino que se habla de la Intranet como un sistema de información, en su totalidad, cuya característica más significativa es que se diseña en un entorno web.

Sánchez. (2004), señala que, en este sentido, hay que recordar que la intranet como sistema de información ha tenido un desarrollo paralelo al de Internet, es decir, surge y se difunde a la par que la red mundial de información. Las primeras referencias a intranet se encuentran en la prensa ya a mediados de la década de los noventa (1994-1995). La primera razón que llevó a las empresas a utilizar de modo interno las tecnologías Internet fue el acceso fácil a la evaluación de aplicaciones: muchas de ellas se podían descargar directamente desde la red pues eran públicas o eran “demos”. Las empresas descubrieron la intranet descargando un servidor Web del ámbito público, instalándolo y generalizando poco a poco su utilización a nivel interno. Por otro lado, muchas empresas no contaban con servidores Web accesibles desde Internet y no conectaban a sus usuarios a la red por desconocimiento de los problemas de seguridad o una excesiva inversión no asumible. Los usuarios, deseosos de seguir las últimas tendencias, instalaron en su empresa las herramientas de Internet para simular su forma de interactuar con Internet. Así constataron que lo que funcionaba para millones de usuarios en Internet, también podía satisfacer ciertas necesidades internas. Así es como las tecnologías Internet irrumpen en la empresa.

De forma complementaria a la Intranet, aparece el concepto de *Extranet* (Estudiantes de Telecomunicaciones, 2001) que se usa cuando, por motivos de interés estratégico, una organización decide ofrecer acceso a su red interna a otras organizaciones aliadas, socios, proveedores o clientes con los que se mantienen relaciones muy estrechas. En general, las Extranets son muy utilizadas por cualquier empresa que requiera el acceso de agentes externos a información interna, por ejemplo asociaciones profesionales, empresas o instituciones de educación a distancia, para servicios a clientes, teletrabajo, etc. Una

misma organización puede entonces disponer a la vez de su Web en Internet, accesible para cualquiera; de su Intranet, accesible sólo a empleados de la organización, y de su Extranet, accesible para otras organizaciones o individuos por motivos estratégicos.

En la siguiente tabla podemos observar claramente las diferentes características de los conceptos de Internet, Intranet y Extranet:

Concepto	Internet	Intranet	Extranet
Tipo de acceso	Abierto	Privado	Controlado
Utilizado por	Público en general	Miembros de una organización	Agentes externos a la organización
Comunidad de usuarios	Abierta	Cerrada	Semiabierta
Rapidez de acceso	Proveedor de acceso a Internet	Red de área local	Proveedor de acceso a Internet
Tipo de Información	General	Propia de la organización	Compartida de manera selectiva

Sin embargo, en la actualidad el concepto de Intranet va más allá, como muy bien afirma Adela d’Alos-Moner (2000) *“la red es sólo la anécdota”*. Lo realmente importante es la interacción de las personas, los recursos (información y conocimientos), los procesos y procedimientos de la organización que son soportados por medio de la infraestructura tecnológica.

La teoría de la gestión del conocimiento fue configurándose casi de forma paralela a la expansión de la Intranet como sistema de información. Este nuevo enfoque teórico identificó claramente a la Intranet como el vehículo ideal para su difusión en el ámbito de la organización, incluso se acuña el término Intranet del conocimiento. Como hemos visto, la implantación de un programa de gestión del conocimiento conlleva un importante cambio en la cultura corporativa de la empresa. Significa una evolución hacia un nuevo modelo de organización que desarrolle las capacidades individuales y colectivas de la empresa y consiga que la organización aprenda, se haga más “inteligente” por sí misma: un modelo más horizontal, más participativo, con gran importancia del trabajo en equipo. Ante éste reto, la Intranet ofrece un espacio único de información, accesible para todos, una puerta de acceso directa a los conocimientos de la empresa, a la vez que un medio ideal para la colaboración entre departamentos e individuos.

Constituye, pues, el mejor marco posible para que el conocimiento fluya y se pueda sistematizar y compartir.

2.4.2 Consideraciones de diseño de las Intranets.

Al diseñar una Intranet se deben tener en cuenta una serie de consideraciones importantes que formarán parte de los factores de éxito de un proyecto de este tipo y que permitirán obtener un diseño que garantice la permanencia de esta solución en la organización. A continuación se mencionarán aquellos aspectos que se consideran primordiales al estructurar la Intranet.

El primer elemento básico es la forma en que se obtienen los requerimientos que la solución debe satisfacer. Tal y como lo establece Daly en su artículo *A Software Rollout Roadmap*, la etapa de recolección de requerimientos es básica en todo proyecto y la forma más efectiva de lograr recabar los requerimientos de los usuarios es mediante el involucramiento de miembros de la organización pertenecientes a los diferentes niveles jerárquicos. Es por esto que en esta investigación, la atención se ha centrado en un acercamiento a los usuarios potenciales directos de los tres niveles jerárquicos (mandos altos y medios y colaboradores operativos) de la solución a desarrollar a fin de contar con una evaluación completa de los requerimientos a satisfacer. Como este experto en la materia señala, la valoración que hace un alto ejecutivo sobre una herramienta de software no es la misma que puede tener un asistente administrativo o un usuario operativo, ya que sus necesidades son dependientes del nivel que ocupan en la jerarquía, debido a la diferencia en el tipo de labores desarrolladas. También, en su artículo *Gathering Requirements: The Crux of the Matter* (2003), Daly señala que las entrevistas y las técnicas conversacionales pueden establecer la diferencia entre éxito y fracaso cuando se trata de extraer información y requerimientos de los clientes (en este caso, los usuarios potenciales). El saber cuándo y cómo hacer las preguntas apropiadas puede permitir que los clientes piensen profundamente en los procesos actuales y propuestos, lo que no solo ayudará en la labor de recolección de requerimientos sino también en el mejoramiento de los procesos de negocios. Recomienda también que una vez que se tenga claridad acerca de las necesidades funcionales a cubrir, se haga uso de preguntas de clarificación para extraer detalles de cómo estos procesos tienen lugar dentro del ámbito de la organización.

Otro aspecto importante de considerar al diseñar una Intranet es generar un diseño modular que permita contar con un alto grado de flexibilidad que posteriormente permita realizar ajustes sobre la solución de una manera sencilla y efectiva. Este aspecto lo menciona ampliamente Paul Chin (2004) en su artículo *Back to the Intranet Future: Planning For Tomorrow*. El agrupar facilidades en conjuntos de características similares permitirá, a futuro, integrar, modificar o suprimir facilidades sin afectar la estructura total de la Intranet, lo cual da un grado muy alto de flexibilidad y adaptación a las condiciones cambiantes de las organizaciones y al resultado natural evolutivo de las Intranets.

Nuevamente Daly (2003), establece que mediante una Intranet se puede hacer todo, desde el procesamiento transaccional hasta la generación dinámica de reportes y discusiones comunitarias, por lo que las posibilidades parecen no terminar. La naturaleza dinámica de esta herramienta tecnológica puede simplificar la administración y abrir las puertas de un mundo lleno de potencialidades.

En cuanto a estructuración, Microsoft (2003), en la guía *Solution Accelerator for Intranets Planning Guide*, establece la conveniencia de diseñar al menos dos niveles en la solución: un portal corporativo y uno divisional. El primero de ellos, corporativo, debe ser el punto de entrada en donde los empleados tienen a su disposición la información de la organización debidamente actualizada y en él se debe incluir los perfiles de los usuarios, las alertas, audiencias y búsquedas, así como la entrada a los sitios personales. Los portales divisionales se deben enfocar a la información relacionada específicamente con

cada división. Las facilidades a dejar disponibles en cada uno de estos portales recomiendan que sean las siguientes:

Portal corporativo:

- Servicios compartidos, incluyendo búsquedas, perfiles de usuario, audiencias y alertas.
- Sitios personales
- Grupos/Roles, permisos/derechos
- Áreas (tópicos)
- Noticias, eventos y anuncios.
- Palabras clave

Portal Divisional:

- Sitios de Grupos de Trabajo
- Sitios asociados a grupos divisionales
- Grupos por sitio/roles, permisos/derechos
- Búsquedas
- Áreas (tópicos)
- Noticias, eventos y anuncios
- Bibliotecas de documentos
- Palabras clave y Best Bets

En Intranetttotal.com se publica un análisis sumamente interesante “Las Intranets: resultado del viraje hacia los negocios electrónicos”, en cual se establece que hoy en día surgen otras necesidades empresariales que pueden comenzar a resolverse en dicho escenario. Se establece que la comunicación organizacional es otro de los componentes que ha revelado su importancia de una forma inequívoca. La tecnología ha demostrado que puede reemplazar el típico tablero ubicado en un lugar de alta visibilidad, en donde se ponen a disposición las comunicaciones, invitaciones, anuncios de eventos y noticias y hasta clasificados; herramientas como el Chat, los sistemas de noticias digitales, calendarios y demás son elementos que deben incorporarse al portafolio de soluciones a implementar en la organización. Incluso, a estas alturas, toda esta información fluye vía e-mail en las organizaciones más tecnificadas, lo cual impulsó definitivamente la apropiación de los usuarios del correo electrónico pero evidenció la necesidad de trasladar este tipo de interacción a otros sistemas acondicionados para tales fines. Muchas organizaciones han encontrado vital descongestionar los buzones de correo y darles a los usuarios otro tipo de herramientas de colaboración para fortalecer el concepto de comunidad empresarial.

Otro punto que debe agregarse al asunto de la comunicación es la necesidad imperante de comenzar a recolectar todo el conocimiento forjado por los mismos empleados en su gestión del día a día y que sólo transmiten informalmente, alimentando la peligrosa existencia de los expertos en las empresas. Internet ha generado experiencias muy valiosas a este nivel, que deben ser capitalizadas por la Organización. Gran parte de la información más útil residente en la Web está en foros de discusión de las distintas

comunidades virtuales. En éstos, los usuarios ponen sus preguntas para que sean resueltas en un lenguaje informal por parte de otros usuarios que han pasado por la misma situación; todas estas discusiones han enriquecido en información con los años a muchos sitios Web, convirtiéndolos en la referencia más consultada en casos de duda y alimentando una gran *Base de Conocimiento*. Este tipo de experiencia debe introducirse en la Organización.

Ahora bien, si un Portal de Internet en este momento debe traer a un sólo lugar virtual información de variadas fuentes, una Intranet debe verse como el ente integrador de la información corporativa. Debe ser la herramienta que consolide el acceso a todas las herramientas que administran la operación de la Organización. Una Intranet debe permitir encontrar la información documental existente, así como los informes del sistema de Recurso Humano y el sistema de Pedidos. Además, un alto porcentaje de las Organizaciones que actualmente disfrutan de un entorno colaborativo digital han iniciado su implementación con el asunto de la comunicación como primer punto a resolver, relegando, incluso, el asunto de la convergencia a fases secundarias del proyecto. Los usuarios prefieren una experiencia rica y satisfactoria generada por una Intranet que les permita proyectar sus gustos y necesidades.

Los tres elementos mencionados en el párrafo anterior son la base conceptual de la Intranet, y son los que aclaran la misión de este tipo de sistemas en la Organización, y definitivamente proyectan su evolución en el mundo de los negocios.

De esta manera se da el fundamento teórico que avala la presente investigación dado que se ha establecido la importancia que tiene realizar un análisis profundo y detallado de las

necesidades de los usuarios de la Intranet a desarrollar como una etapa fundamental en el proceso de incorporación de una solución de esta naturaleza en una organización. Este es uno de los factores de éxito de un proyecto de Intranet.

De igual manera se ve que existe una serie de áreas que se deben cubrir mediante este tipo de soluciones y no pensar en ellas simplemente como un espacio estático de publicación de información sumamente estable, por el contrario, una Intranet presenta la oportunidad de dotar a los funcionarios de espacios virtuales para promover su participación activa en los procesos de cooperación e intercambio de información y para ofrecerles facilidades que permitan la ejecución sus labores diarias de una manera mucho más eficiente y cómoda, poniendo a su disposición todos aquellos elementos que den soporte su labor.

Estas consideraciones teóricas sirvieron de marco para el camino metodológico que a continuación se detalla.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

La Metodología representa la manera de organizar el proceso de investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva una toma de decisiones.

Zorrilla y García, 2000, p.28

3.1 Consideraciones Generales.

En este apartado, tal y como lo señala Barrantes (2003), resulta de suma importancia dejar patente y a nivel de detalle, cómo y con qué se realizará la investigación planteada. Tal y como menciona Méndez (2001, p. 134), “aquí debe responderse al nivel de profundidad a que se quiere llegar en el conocimiento propuesto, al método y a las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información”

Para recolectar los datos que dan sustento a esta investigación se realizaron dos estudios: uno cuantitativo y otro cualitativo. En el primero de ellos se midió, principalmente, la percepción de las facilidades ofrecidas por un enfoque de Intranet desde el punto de vista de los usuarios potenciales de la misma, tomando como muestra de análisis la población que integraba la División de Servicios Financieros al momento del desarrollo de esta etapa de la investigación. En el segundo se trabajó bajo un enfoque cualitativo a fin de descubrir lo que un grupo reducido de usuarios de la futura Intranet consideran que debe formar parte de sus espacios virtuales de trabajo, validar este conjunto de funcionalidades pensando en la totalidad del Banco y lanzar la hipótesis de que el conjunto específico de facilidades seleccionadas permitirá la estructuración de espacios de trabajo que llenarán las necesidades de las demás áreas funcionales de la organización. En este segundo estudio se hizo también una revisión de recursos documentales y de comunicación como fuentes de datos para dar respuesta a los problemas planteados.

De esta manera, se estableció entonces que esta investigación se sustentaría en un método mixto de dos fases, siendo la primera cuantitativa y la segunda cualitativa. Pero, tal y

como menciona Creswell (2003), este tipo de estudios se pueden establecer bajo un enfoque secuencial o simultáneo. En este caso y de acuerdo a las necesidades del investigador, se decidió hacerlo de manera secuencial, iniciando con la recolección de los datos cuantitativos a fin de poder tener una visión clara acerca de las características de la población en estudio, para posteriormente, mediante una aproximación cualitativa, recolectar la información que permitiría establecer una estructura apropiada de una Intranet orientada a la Gestión del Conocimiento.

3.2 Estudio Cuantitativo.

Para recolectar los datos se llevó a cabo una investigación de tipo cuantitativo no experimental, basada en un diseño transeccional de tipo causal, sobre la población de la División de Servicios Financieros del BCCR, haciendo uso de una encuesta como instrumento de recolección de los datos a analizar³.

Lo que pretendió explicar es la percepción de los funcionarios sobre las facilidades ofrecidas por una solución Intranet y su utilidad como medio para compartir conocimiento como causalidad de las características profesionales y personales de los individuos. Esto según la clasificación presentada por Hernández, Fernández y Batista. (2003).

³ El instrumento puede ser analizado en el anexo 1.

3.1.1 Factores estudiados.

Debido a la naturaleza de las preguntas planteadas, los objetivos que se perseguían y la meta establecida, los métodos que se aplicaron en el análisis de los datos recolectados se relacionan, principalmente, con los métodos multivariados de dependencia, debido a que éstos tienen por objetivo el determinar si un conjunto de factores afecta a otro y en qué forma los afecta (Figueras, 2000).

En esta investigación los factores utilizados, de acuerdo a lo anotado en el párrafo anterior, se clasificaron en factores dependientes e independientes, entendiendo por factor dependiente aquel que se predice o se explica, y por independiente, el que sirve para predecir o explicar. (Anderson, Sweeney y Williams, 1999).

Para fines de este estudio, los factores que fueron considerados como independientes fueron: unidad organizacional, puesto, área profesional, nivel educativo, antigüedad en la institución, sexo y edad y como dependientes se consideraron las siguientes: percepción de utilidad de la Intranet como apoyo al desempeño de las labores, valoración de la Intranet como medio para compartir conocimiento y valoración de facilidades necesarias a ofrecer en una Intranet.

Factores predictivos a considerar.

Los valores correspondientes a estos factores que definen las características del individuo se recolectaron mediante la parte de identificación del sujeto incluida en la sección inicial de la encuesta.

Unidad Organizacional:

Este factor se refiere a la unidad organizacional a la que pertenece el individuo. Como se ha explicado con anterioridad, esta fase de la investigación se aplicó a la División de Servicios Financieros del Banco Central de Costa Rica. Esta División se divide en Departamentos y cada uno de ellos se subdivide en Áreas, este factor hace referencia al Área en la que labora el sujeto. Por lo tanto es un factor cualitativo nominal.

Puesto:

Este factor define el puesto que desempeña el individuo en la Área respectiva y es un factor cuantitativo ordinal.

Área Profesional:

Este factor se refiere a la especialidad profesional del sujeto e igual que los casos anteriores es de tipo nominal.

Nivel Educativo:

Este factor corresponde al mayor grado académico obtenido por el sujeto. Es un factor cuantitativo ordinal.

Antigüedad en la Institución:

Se refiere a los años que tiene de laborar el sujeto para el Banco y es un factor continuo, entendiéndose este tipo como aquel cuyas respuestas numéricas surgen de un proceso de medición (Berenson y Levine, 2000).

Sexo:

Este factor identifica el sexo del sujeto y es de tipo nominal.

Edad:

Mediante este factor se mide la edad cronológica del sujeto y es de tipo cuantitativo continuo.

Factores a predecir.**Percepción de utilidad de la Intranet como apoyo al desempeño de sus labores:**

Representa la utilidad percibida por los sujetos de la Intranet como apoyo para el buen desempeño de las labores que ejecuta.

Se midió mediante los siguientes ítems de la encuesta: 30, 35, 36, 37, 40, 41 y 43.⁴

Valoración de la Intranet como medio para compartir conocimiento:

Representa el valor asignado por el sujeto a la Intranet como medio para compartir conocimiento.

Se midió mediante los siguientes ítems de la encuesta: 7,20, 27, 29, 31, 32 y 34.⁵

Valoración de facilidades necesarias a ofrecer en una Intranet:

Representa el valor asignado a los diferentes tipos de facilidades ofrecidas en una Intranet.

Se midió mediante los siguientes ítems de la encuesta: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26,28, 33, 39 y 42.⁶

3.1.2 Población Analizada.

⁴ Refiérase al anexo 1 para ver detalle de los ítems de la encuesta.

⁵ Idem

⁶ Idem.

Para la selección de la población a analizar se siguió un modelo de muestreo no probabilístico ya que se aplicó a la totalidad de la población de la División de Servicios Financieros del Banco Central de Costa Rica, la cual está conformada por ciento veintidós empleados.

La encuesta fue distribuida y recolectada a través de correo electrónico interno de la institución y para garantizar la participación de la población se contó con el apoyo de la Dirección de la División.

3.1.2 Procedimiento de Recolección de Datos.

Como se mencionó anteriormente, el estudio tuvo como fin servir de base para establecer las relaciones existentes entre las características de los usuarios potenciales y las posibles facilidades a integrar en la Intranet a desarrollar en el Banco Central de Costa Rica, División de Servicios Financieros.

Las etapas que cubiertas en el estudio fueron las siguientes:

- 1- Revisión bibliográfica sobre los temas de interés.
- 2- Diseño del cuestionario.
- 3- Recolección de datos.
- 4- Análisis de resultados.

A continuación se detalla cada una de las etapas.

1- Revisión bibliográfica sobre los temas de interés.

En esta etapa se profundizó sobre los conceptos asociados a las soluciones Intranet y a la Gestión del Conocimiento con el fin de limitar el alcance del estudio y contar con elementos para convencer a los lectores de la importancia del estudio del tópico seleccionado (Creswell, 2003). Además, los resultados de esta etapa permitieron estructurar un adecuado instrumento de recolección de datos.

2- Diseño del cuestionario.

Esta tarea consistió en diseñar el instrumento a utilizar para recolectar la información que sirvió de sustento a la investigación. Se tomó en cuenta, a la hora de diseñar el cuestionario, que: *“las funciones básicas del cuestionario son: obtener, por medio de la formulación de preguntas adecuadas, las respuestas que suministren los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación”* (Barrantes, 2003, Pág.188).

3- Recolección de datos.

En esta tarea se aplicó al personal de la División de Servicios Financieros del BCCR, el instrumento diseñado en el punto anterior para recolectar la información requerida para hacer el análisis predefinido.

Como se mencionó, la encuesta se administró mediante correo electrónico. A fin de garantizar el nivel de respuesta apropiado, se siguió el plan de administración de comunicaciones de cuatro fases (Creswell, 2003): una carta de presentación, la encuesta a aplicar, una carta de recordatorio y una última comunicación a aquellos sujetos que no hayan entregado la encuesta contestada. Gracias a este procedimiento se logró un porcentaje muy alto de respuesta (de un 100%). En este caso y dadas las facilidades tecnológicas de la institución, se utilizó el correo electrónico como medio de comunicación.

4- Análisis de resultados.

Consistió en aplicar los métodos estadísticos de análisis a los datos recolectados de la muestra por medio del instrumento definido para tal fin. Para realizar este análisis y seleccionar los métodos adecuados se consideró el número de factores dependientes e independientes, la naturaleza de los mismos (continuas o discretas), tal y como lo establece Creswell (2003).

Los datos recolectados por medio de la aplicación del instrumento diseñado para tal propósito fueron procesados mediante el software estadístico SPSS, para aplicar los

diferentes métodos estadísticos y obtener las mediciones que servirán de base para tratar de obtener la respuesta a las preguntas planteadas para esta fase del estudio.

3.1.3 Descripción del Instrumento.

Para recolectar los datos se aplicó una encuesta, cuyo diseño puede ser analizado en los apéndices de este estudio y que se basó en preguntas de respuesta cerrada.

Las escalas aplicadas fueron continuas, valoradas desde 0 hasta 10, de acuerdo al criterio del sujeto encuestado.

Escala 1: Nivel de importancia

Los extremos de la medición son:

0 – Ninguna 10- Mucha

Esta escala aplica a las mediciones correspondientes a las preguntas de la 1 a la 15.

Escala 2: Nivel de utilidad

Los extremos de la medición son:

0 – Ninguna 10- Mucha

Esta escala aplica a las mediciones establecidas en las preguntas de la 16 a la 25.

Escala 3: Posición

Los extremos de la medición son:

0 – Totalmente en desacuerdo 10- Totalmente de acuerdo

Esta escala aplica a las mediciones correspondientes a las preguntas de la 26 a la 32.

Escala 4: Aporte

Los extremos de la medición son:

0 – No aporta 10- Aporta mucho

Esta escala aplica a las mediciones correspondientes a las preguntas de la 33 a la 43.

3.3 Estudio Cualitativo.

Dado que en esta investigación se estudió una población dentro de un entorno cultural particular, se consideró que un enfoque cualitativo sería el más apropiado, ya que

permitiría una mayor comprensión de cómo el uso de una Intranet puede influir en los individuos de acuerdo a sus características, actitudes y particularidades, como apoyo a una filosofía de Gestión del Conocimiento y cómo esta filosofía debe ser implementada de manera que se logre un sistema adecuado de intercambio, generación y capitalización del conocimiento institucional generado en la división.

La investigación debía contemplar también el estudio y análisis de información documental no solo relacionada con los temas tratados, sino también con la formalización de los procesos de negocios de la institución, a la luz de la cultura de la misma, por lo cual un enfoque hermenéutico, permitiría la interpretación adecuada de dicha información de acuerdo a las características propias de la institución.

Dado el enfoque investigativo, aunado a la consideración de que el investigador forma parte del entorno en donde se realizó la investigación, fue necesario que el investigador se abstrayera de su papel como integrante de la fuerza laboral y reconociera el entorno desde la perspectiva de investigador. Por esta razón, fue fundamental iniciar la recolección de datos con un “vagabundeo” que le permitiera realizar un reconocimiento de la cultura y los individuos inmersos en ella desde cierta distancia y desde una perspectiva investigativa, observando el comportamiento de los individuos en relación al proceso de gestión del conocimiento que se desarrolla en el BCCR: percepción de conocimiento, construcción y distribución, para dar al investigador una perspectiva diferente del sujeto de estudio.

Desde la perspectiva investigativa de corte hermenéutico, fue necesario iniciar un proceso de recolección de documentos de interés de la institución relacionados con los enfoques a los que se abocaba en el momento el BCCR o aquellos planes a mediano plazo que impactarán el área de estudio y que debían ser considerados como fuentes de información para la investigación realizada. Adicionalmente, estos documentos, una vez establecida su pertinencia al objeto de estudio, debieron ser sometidos a cuestionamiento y la información resultante tuvo que ser registrada de acuerdo a las categorías y subcategorías previamente establecidas⁷.

Es importante mencionar que el investigador, a finales del año 2004, hizo uso de los datos obtenidos al correr la encuesta mencionada en la fase cuantitativa, orientada a establecer el nivel de cultura tecnológica imperante en la institución, específicamente en la División de Servicios Financieros. Los resultados de esta encuesta fueron valorados a la luz del interés de la investigación a fin de establecer el nivel cultural mencionado y las características de la población a analizar, tal y como lo señala Creswell: *“From simple results, the researcher generalizes or make claims about the population”* (Creswell, 2003, 153).

Resultó de gran utilidad el hecho de que el investigador, en las reuniones de trabajo relacionadas con temas de interés en que participó, realizó observaciones participantes que le permitieron extraer datos que posteriormente utilizó para responder las preguntas planteadas por el estudio y estos datos fueron consignados por cada una de estas sesiones en las que participó.

⁷ Las categorías y subcategorías de análisis se muestran en el apartado 4.3.2

Dada la naturaleza cualitativa del estudio, el investigador recurrió también a entrevistas no estructuradas, las cuales permitieron obtener datos pertinentes así como exposiciones sobre la posible estructuración de la solución a grupos de interés y así pudo recolectar datos acerca de la percepción de grupos e individuos sobre el planteamiento de una posible solución y su aplicación en labores relacionadas con el conocimiento.

Entonces, resumiendo, posterior al “vagabundeo” inicial, se llevaron a cabo observaciones participantes, entrevistas y análisis de documentos y otros recursos informativos como correos electrónicos y presentaciones relacionadas con el tema de investigación.

Para definir las funcionalidades a integrar y la estructuración del proyecto de desarrollo de una solución de Intranet se entrevistó al Director del Departamento y a los Ejecutivos de Área (administradores de cada área funcional) de la División de Gestión y Desarrollo. De esta manera se utilizó este grupo como “grupo focal” para establecer un listado de facilidades que debería ofrecer la solución de Intranet.

Estas entrevistas fueron abiertas, en el sentido de que no fueron entrevistas estructuradas, a fin de contar con un rango de cobertura mayor y desarrollar la entrevista de acuerdo a los requerimientos manifestados por cada entrevistado.

En general la participación de los funcionarios fue muy activa debido a que se ha visto que una solución de este tipo vendría a brindar una plataforma tecnológica apropiada para

dar un alto grado de integración a las diferentes soluciones que se han venido desarrollando en cada una de las áreas y permitirá un ambiente apropiado de trabajo y espacios efectivos de comunicación que darán soporte a los procesos de negocios de las diferentes unidades funcionales del Banco.

Es importante señalar que la División de Gestión y Desarrollo trabaja desarrollando una solución total que posteriormente va ser aplicada al resto de la institución para dotarla de una solución integral que apoye los objetivos asignados al Banco por su propia ley constitutiva y que permite una aplicación apropiada de la Ley de Control Interno. Este hecho es importante considerarlo para entender por qué una solución de Intranet que satisfaga las necesidades de esta división fácilmente podría ampliarse para cubrir a los demás departamentos del banco ya que se estaría definiendo para una división “modelo”.

A fin de poder tener una visión apropiada de los elementos a integrar en este tipo de solución, las entrevistas se aplicaron bajo un enfoque relacionado con la estructura jerárquica de la división. Es decir, primero se entrevistó al Director del División y posteriormente a cada uno de los Ejecutivos de Área, para finalizar se validaran los resultados obtenidos presentándolos al grupo total de funcionarios de la división.

La utilización de variados instrumentos como observación, análisis documental, entrevistas, permitieron la triangulación de datos y con ello la validación de resultados.

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Human relationships and societies have peculiarities that make a realistic approach to understanding them more complex – but not impossible⁸.

Miles y Huberman, 1994, p.4

⁸ Las relaciones y las sociedades humanas tienen particularidades que hacen más complejo – pero no imposible- un acercamiento realista para entenderlas.

4.1 Consideraciones Generales.

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante la ejecución de la fase cuantitativa de investigación, en primer término, y posteriormente los resultados alcanzados durante la fase cualitativa del estudio.

4.2 Resultados Estudio Cuantitativo.

Esta fase cuantitativa, tal y como se mencionó en el capítulo anterior, es de tipo exploratorio y tiene como finalidad analizar la posición de la población en estudio frente a las funcionalidades ofrecidas por una solución de Intranet, en relación a su imaginario y labores desempeñadas.

4.2.1 Análisis Estadístico Descriptivo.

Se realizó un análisis de frecuencias sobre los factores estudiados a fin de analizar las tendencias de las respuestas asociadas a cada factor y detectar la existencia de valores faltantes. Como se puede observar en los cuadros que se incluyen en el Apéndice 8.2⁹, no se presentaron valores faltantes, por lo que los ciento diez casos son considerados en todos los análisis a realizar, sin que la existencia de valores perdidos afecte dichos análisis.

⁹ Refiérase al apartado sobre Análisis de Frecuencias para observar las distribuciones de frecuencia detalladas.

Para estudiar los factores establecidos, se subdividieron en dos grandes grupos de acuerdo a los valores aceptados para ellos: los categóricos y los continuos.

Factores Categóricos

Los factores categóricos analizados son: Departamento, Área, Puesto, Sexo, Nivel Educativo y Área de estudio.

Los resultados alcanzados mediante el análisis de frecuencias muestran lo siguiente:

- No existen valores faltantes para los factores analizadas.
- En el caso de la factor Departamento se muestra que para el total de casos analizados (110) la mayoría de los sujetos trabajan en el departamento de Tesorería, con un peso del 35.5% sobre el total de casos.
- En el caso del área, encontramos que la mayor parte de los sujetos trabajan en el área de llamada COS (Centro de Operaciones del SINPE), representando un 12.7%.
- La mayor parte de los sujetos se desempeñan en puestos clasificados como PGB2 (Profesional en Gestión Bancaria 2), representando una concentración del 28.2%.

- Un 62.7% de la población son hombres, mientras que un 37.3% son mujeres.
- En cuanto a nivel educativo, la mayor parte de los sujetos (50.9%) posee grado de Licenciatura.
- La mayor parte (un 25.5%) de los sujetos tienen preparación en Contaduría.

Factores Continuos

Los factores continuos son las siguientes: Antigüedad, Edad y los factores que se han nombrado como P1 a P43 (correspondientes a la valoración de facilidades de la Intranet).

Los resultados alcanzados mediante el análisis de frecuencias muestran lo siguiente:

- No existen valores faltantes en las respuestas suministradas.
- La mayor parte de los sujetos (11.8%) tiene diez años de antigüedad en la institución.
- La mayor parte de los sujetos tiene 36 años de edad (10%).
- Con respecto a los factores asociados con la valoración de facilidades de acuerdo al análisis de la frecuencia de respuestas dadas a las diferentes preguntas

representadas por los factores, todas fueron muy bien evaluadas, lo que se concluye a partir de la concentración en los niveles superiores de valoración.

Los valores obtenidos en los factores asociados con la valoración de facilidades se explican debido a que en la División de Servicios Financieros existe una fuerte cultura informática que hace que todos los individuos valoren positivamente todas las facilidades ofrecidas por las herramientas informáticas en relación al desempeño de sus labores.

4.2.2 Análisis de Componentes Principales.

Este análisis se aplicó para reducir el número de factores a utilizar (de P1 a P43) combinándolos en componentes¹⁰. Una vez encontrados los componentes, se procedió a calcular los nuevos factores como el promedio de los valores de los factores que componen cada constructo. Dado que todos los factores comparten la misma escala, los constructos resultantes quedan valorados en la escala de cero a diez, al igual que los factores originales.

UTILIDAD

La medición de la utilidad se hizo mediante las preguntas representadas por los factores P30, P35, P36, P40, P41 y P43; por esta razón se procedió a hacer un análisis de componentes principales para reducir estos seis factores a un número menor de

¹⁰ Refiérase al apartado 5.3.2 Análisis de Componentes para observar el detalle de cuadros estadísticos.

constructos, lo cual dio como resultado la obtención de dos nuevas factores que explican el 65% de la varianza del conjunto de factores original.

En este caso, las factores p30 p35 p36 p37 p40 p41 representan las respuestas dadas a las preguntas relacionadas con la percepción de la utilidad de la Intranet percibida por los sujetos. A fin de reducir estos seis factores se realizó un análisis de Componentes Principales para medir la posibilidad de reducir el número de factores.

De acuerdo a los valores alcanzados, se concluye que estos seis factores pueden ser reducidos a dos componentes, que explican un 61.49% de la variabilidad. El primero de ellos incluye los factores p36, p37, p40 y p41. El segundo incluye p30, p35 y p43. Nótese que la asignación de las factores a cada componente se hace con base en sus pesos respectivos mostrados en la matriz rotada usando el método Varimax, las diferencias entre los pesos de las factores en cada componente dan diferencias superiores a 0.10, por lo que se considera que la separación entre los dos componentes es apropiada, de acuerdo a este criterio generalmente aceptado.

El primer constructo explica el 44% de la varianza de este grupo de factores, mientras el segundo explica el 18% de la misma.

$$UC1 = (P36+P37+P40+P41) / 4 \text{ (Componente de Utilidad 1)}$$

$$UC2 = (P35+P30+P43)/3 \text{ (Componente de Utilidad 2)}$$

COMPARTIR CONOCIMIENTO

En el caso de este conjunto de factores (P7, P20, P27, P29, P31, P32 y P34), todos están asociadas a las preguntas, incluidas en el instrumento de recolección de datos, que se plantearon para medir la percepción de los sujetos sobre la Intranet como herramienta para compartir conocimiento. A estos siete factores se les aplicó el Análisis de Factores y Componentes para reducirlos a un número manejable de constructos, que como se podrá observar más adelante, permite reducirlos a dos componentes, que explican en conjunto el 61% de la varianza de este conjunto de factores.

De acuerdo a los valores mostrados en la tabla rotada mediante Varimax, se concluye que estos siete factores pueden ser reducidos a dos componentes, que explican un 61. % de la variabilidad. El primero de ellos incluye los factores P20, P29 y P34, mientras que el segundo incluye P7, P27, P31 y P32. El primer constructo explica un 43% de la variancia, mientras que el segundo explica un 18% de la misma y entre ambos explican entonces el 61% de la varianza del conjunto. La diferencia de los pesos de las factores entre componentes es superior a 0.10, por lo que se considera que se la subdivisión entre componentes es válida y aceptable.

$$CC1 = (P20+P29++P34)/3$$

$$CC2 = (P7+P27+P31+P32)/4$$

VALORACION DE FACILIDADES

En este caso, las preguntas referentes a la Valoración de las Facilidades corresponden a los factores P1 a P19, P21 a P28, P33, P38, P39 y P42. A fin de reducir estos 29 factores se realizó un análisis de Componentes Principales para medir la posibilidad de reducir su número, lo que permitió obtener siete componentes que explican el 77% de la varianza del conjunto.

De acuerdo a los valores mostrados en la Matriz rotada por Varimax, se concluye que estos 29 factores pueden ser reducidos a siete componentes, que explican un 77% de la variabilidad.

El primero de ellos incluye las factores P17, P18 y de P21 a P25 y explica un 32% de varianza del conjunto. El segundo de P1 a P5 y P28 y de P21 a P25 y explica un 13% de varianza del conjunto. El tercero P12 y P13 y de P21 a P25 y explica un 9% de varianza del conjunto. El cuarto de P8 a P11 y P14 y de P21 a P25 y explica un 8% de varianza del conjunto. El quinto P16, P19 y P33 y de P21 a P25 y explica un 6% de varianza del conjunto. El sexto P15, P38 y P39 y de P21 a P25 y explica un 5% de varianza del conjunto. Y el sétimo P26 y P42 y de P21 a P25 y explica un 4% de varianza del conjunto.

En la Matriz Rotada, las diferencias entre los pesos son superiores a 0.10 (valor de diferencia generalmente aceptado), por lo que la distribución de las factores en los diferentes constructos es adecuada.

$$VF1 = (P17+P18+P21+P22+P23+P24+P25)/7$$

$$VF2 = (P1+P2+P3+P4+P5+P28)/6$$

$$VF3 = (P12+P13)/2$$

$$VF4 = (P8+P9+P10+P11+P14)/5$$

$$VF5 = (P16+P19+P33)/3$$

$$VF6 = (P15+P38+P39)/3$$

$$VF7 = (P26+P42)/2$$

Dado que, como se explicó inicialmente, los factores comparten una misma escala y a que todos los pesos son positivos, la creación de los nuevos factores correspondientes a los diferentes constructos se hace mediante un promedio de los valores de los factores componentes. De esta manera se logran reducir los 43 factores a 11, lo cual vuelve más manejable su análisis.

Los componentes se conforman por las siguientes preguntas:

$$UC1 = (p36 + p37+p40+p41) / 4$$

36.	¿Cree usted que al poder usar la Intranet para acceder a documentos de interés para su puesto su productividad se verá afectada positivamente?
37.	¿Cree usted que al poder tener conversaciones virtuales con sus compañeros a través de un chat interno podrá solucionar problemas asociados con su puesto de trabajo en un tiempo menor?
40.	¿Cree que la posibilidad de poder participar en grupos de trabajo mediante un espacio virtual que le permita interactuar con los demás miembros del equipo de trabajo sin necesidad de efectuar reuniones presenciales le permitirá aprovechar mejor su tiempo laboral?
41.	¿Piensa usted que el poder conversar electrónicamente con un compañero de trabajo en lugar de llamarlo telefónicamente le permitirá obtener información de manera más eficiente?

De acuerdo a la naturaleza de las preguntas, este constructo se llamó: **Eficiencia**, ya que las preguntas involucradas se relacionan con la percepción de utilidad desde este punto de vista.

$$UC2 = (p30 + p35+p43) / 3$$

30.	“Si cuento con anterioridad con la agenda de un reunión de trabajo puedo prepararme adecuadamente para participar de una manera más proactiva”.
35.	¿Cree usted que al contar con una Intranet podrá obtener mayor apoyo para desarrollar sus labores?
43.	¿Le parece a usted que el poder hacer una búsqueda de todos los documentos registrados en la Intranet sobre un tema de su interés le ayudará en el desempeño más eficiente de sus labores?

De acuerdo a la naturaleza de las preguntas, este constructo se llamó: **Apoyo**, ya que las preguntas involucradas se relacionan con la percepción de utilidad desde el punto de vista de apoyo al desarrollo de labores.

$$CC1 = (p20+ p29+p34) / 3$$

20.	Participar de la generación de nuevas soluciones mediante un espacio de trabajo interactivo en que pueda exponer e intercambiar opiniones.
29.	“Es importante que aporte mis ideas a la solución de problemas de mi área a fin de que otros se vean beneficiados con mi conocimiento acerca del tema en discusión”
34.	De acuerdo con su criterio, ¿una solución de Intranet le facilitaría poder compartir sus conocimientos con los demás compañeros?

En el caso de este constructo, las preguntas involucradas se relacionan con la valoración de la Intranet como herramienta para compartir conocimiento y se refieren específicamente con facilitar aportes, por lo tanto se llamó a este constructo **Aporte**.

$$CC2 = (p7+p27+ p31+p32) / 4$$

7.	Recibir solamente comunicados de su interés y no aquellos enviados masivamente.
27.	“Es importante saber quiénes participan en la confección de un documento de trabajo”
31.	“Para mi sería importante conocer qué opinan otros compañeros de determinado tema para incrementar mi nivel de conocimiento acerca del mismo”
32.	“Es importante conocer la posición de especialistas sobre un tema para incrementar mi nivel de conocimiento”

Las cuatro preguntas relacionadas con este constructo miden la valoración de la Intranet como herramienta para compartir conocimiento, las cuales hacen referencia a la recepción de conocimiento, por lo tanto se llamó **Recepción**.

$$VF1 = (p17+p18+p21+p22+p23+p24+p25) / 7$$

17.	Participar de la resolución de un problema mediante un espacio de trabajo interactivo en que pueda exponer e intercambiar opiniones con todos los involucrados.
18.	Participar de la resolución de un problema mediante un espacio de trabajo interactivo en que pueda dar seguimiento a tareas y avances en el desarrollo de un proyecto sin desplazarse de su puesto de trabajo
21.	Participar de la generación de nuevas soluciones mediante un espacio de trabajo interactivo en que pueda darle seguimiento a tareas y avances en el desarrollo de un proyecto sin desplazarse de su puesto de trabajo.
22.	Acceder a todas sus aplicaciones de trabajo (monitor de aplicaciones y otras soluciones informáticas que ahora utiliza) desde un solo sitio en su computador.
23.	Contar con accesos directos a páginas de Internet con información de su interés.
24.	Poder leer en su pantalla las noticias recientes de interés para usted.
25.	Tener con anticipación la agenda y materiales relacionados con el tema a tratar en las reuniones en las que usted deba participar.

Estas siete preguntas se relacionan, principalmente, con participación activa haciendo uso de las facilidades ofrecidas por la Intranet, por lo tanto el constructo se llamó **Participación**.

$$VF2 = (p1+p2+p3+p4+p5+p28) / 6$$

1.	Tener una agenda electrónica a su disposición.
2.	Disponer de algún tipo de alarma que le avise cuando algún documento de su interés ha sido alterado por otra persona.
3.	Disponer de algún tipo de alarma que le avise cuando se haya generado un nuevo documento que le podría afectar.
4.	Disponer de algún tipo de alarma que le avise cuando se haya publicado alguna noticia relacionada a su área de interés.
5.	Visualizar anuncios importantes relacionados con el Banco o su puesto.
28.	“Es importante saber qué modificaciones se han aplicado a un documento de trabajo de mi interés”

Estas preguntas se relacionan con alertas acerca de elementos de interés relacionados con el individuo, por eso el constructo se llamó **Alertas**.

$$VF3 = (p12+p13) / 2$$

12.	Participar de la generación de documentos mediante edición electrónica, pudiendo tener acceso a versiones anteriores del documento.
13.	Participar en la generación de documentos mediante la edición electrónica de los mismos de manera colaborativa, pudiendo observar modificaciones aplicadas por otros funcionarios.

Estas dos preguntas se refieren a la participación del individuo en procesos de generación de documentos, debido a esto el constructo se llamó **Construcción**.

$$VF4 = (p8+p9+p10+p11+p14) / 5$$

8.	Disponer de un medio de acceso a todos aquellos documentos relacionados con su puesto o de su interés particular, de manera electrónica, desde su puesto de trabajo.
9.	Poder comunicarse directamente con alguna persona de manera electrónica y en línea (Chat), para agilizar las labores a su cargo.
10.	Disponer de un calendario y descripción de los eventos que se realizarán en fechas cercanas.
11.	Participar en la generación de documentos mediante la edición electrónica de los mismos de manera que se permita dar a conocer sus propuestas a los demás participantes del grupo.

14.	Poder configurar (dar forma) a su espacio (llamado escritorio virtual) en su computadora de manera que pudiera organizar las facilidades ofrecidas de acuerdo a su criterio personal.
-----	---

Las cinco preguntas anteriores se refieren principalmente a aspectos de comunicación, por lo que este constructo se llamó **Comunicación**.

$$VF5 = (p16+p19+p33) / 3$$

16.	Participar de la resolución de un problema mediante un espacio de trabajo interactivo en que pueda obtener los materiales utilizados por el grupo de trabajo.
19.	Participar de la generación de nuevas soluciones mediante un espacio de trabajo interactivo en que pueda obtener los materiales utilizados por el grupo de trabajo.
33.	¿Cree que le sería útil poder trabajar en las labores que le han sido asignadas en un proyecto particular en el momento en que usted disponga en lugar de tener que asistir a sesiones de trabajo programadas?

Las tres preguntas anteriores se refieren a facilidades que permiten contar con un espacio de trabajo que permita la participación de los individuos en procesos, por lo tanto el constructo se llamó **Espacio**.

$$VF6 = (p15+p38+p39) / 3$$

15.	Poder dar su opinión acerca de algún tema de discusión que se haya publicado en un espacio virtual semejante a un sitio de Internet.
38.	Cree usted que poder ser incluido en audiencias (listas de interesados) en temas especializados, de manera que reciba solamente comunicaciones directamente relacionadas con temas de su interés, es más efectivo que recibir correos generalizados?
39.	¿Cree usted importante tener un espacio en su computador en el que se publiquen noticias importantes relacionadas con su área de trabajo?

Las tres preguntas anteriores se refieren a facilidades que apoyan el intercambio de información, por lo tanto el constructo se llamó **Información**.

$$VF7 = (p26+p42) / 2$$

26.	“El contar con una agenda electrónica en mi computadora me permitirá organizar mejor mi trabajo”
42.	¿Cree usted que tener acceso desde un solo sitio a todos los sistemas que usted requiere para realizar sus labores le será de utilidad?

Las dos preguntas anteriores se refieren a facilidades que apoyan la organización de los individuos para desarrollar sus labores, por lo tanto el constructo se llamó **Organización**.

AREA A ESTUDIAR	CONSTRUCTO
Percepción de utilidad	Eficiencia
	Apoyo
Compartir Conocimiento	Aporte
	Recepción
Valoración de Facilidades	Participación
	Alertas
	Construcción
	Comunicación
	Espacio
	Información
	Organización

Resumiendo la tabla anterior se dice entonces que la Percepción de la Utilidad de una solución de Intranet se analizó mediante su utilidad relacionada con mejorar la Eficiencia y el Apoyo en relación a las tareas desarrolladas por los sujetos. En cuando a Compartir Conocimiento, el análisis se va a hacer en relación al apoyo de la Intranet en las tareas relacionadas con aportar conocimiento y recibir conocimiento a través de ella. Por último, en cuanto a la Valoración de las Facilidades por parte de los sujetos de estudio, el análisis

se va a hacer en relación a siete grupos de facilidades: aquellas que permiten la participación, las que generan alertas, las que apoyan los procesos de construcción, las que apoyan la comunicación, las que brindan un espacio virtual de trabajo, las que facilitan la obtención de información y las que permiten una mejor organización a los sujetos.

4.2.3 Confiabilidad de la Escala.

Para cada uno de los conjuntos de factores que se incluyeron en el instrumento de recolección de datos, se hizo un análisis de confiabilidad y de igual forma para los constructos generados a fin de validar las escalas¹¹.

UTILIDAD

La medición de la utilidad se hizo mediante las preguntas representadas por los factores P30, P35, P36, P37, P40, P41 y P43.

El valor Alpha corresponde a 0.7553, que es superior a 0.60 y por lo tanto es un buen valor. Se presenta el caso del factor P40, que tiene un Alpha (0.7601) superior al Alpha, por lo que podría ser eliminada para amentar la confiabilidad, pero dado que el aumento producido es tan bajo (0.0048) se decidió no eliminarla.

¹¹ Los cuadros relacionados se encuentran en el apartado 5.3.3 Confiabilidad de Escala.

A continuación se muestra el análisis de confiabilidad para cada uno de los dos constructos que forman parte la Utilidad.

Eficiencia

El valor obtenido para Alpha es bastante bueno y al igual que en el análisis general, la factor P40 muestra un valor de Alpha superior al alcanzado en el factor como un todo, lo que indica que esta factor puede ser eliminada para incrementar la confiabilidad, sin embargo la decisión es eliminarla debido a que no agrega un valor significativo de confiabilidad.

Apoyo

En este caso se puede observar que el Alpha obtenido es inferior a 0.60. Si se elimina el factor P35, la confiabilidad (Alpha) se eleva a 0.5837, que es muy cercana al valor mínimo aceptado (0.60). Por lo que la decisión es eliminar este factor del constructo y construir un nuevo factor para el constructo modificado que se llamará Apoyo2 y sobre la siguiente fórmula:

$$UC22 = (p30 + p43) / 2.$$

De esta manera se eleva el Alpha a 0.5837 que está cercano al valor mínimo aceptado.

COMPARTIR CONOCIMIENTO

La medición de la utilidad se hizo mediante las preguntas representadas por los factores P7, P20, P27, P29, P31, P32 y P34.

El Alpha resultante es bastante bueno (0.7552). La factor P7 podría ser eliminada para aumentar la confiabilidad a 0.7676, pero dado que el incremento es bajo (0.0124) la decisión es no eliminarla del modelo.

Ahora se va a analizar la confiabilidad de cada uno de los constructos relacionados.

Aporte

Este constructo está formado por los factores P20, P29 y P34. El valor Alpha es aceptable (0.6846) y el eliminar factores no mejora la confiabilidad.

Recepción

Este constructor se forma por los factores P7, P27, P31 Y P32.

El valor de Alpha también es bueno (0.6668) y al igual que en el caso general, el eliminar el factor P7 incrementa la confiabilidad, llevando el valor Aplha a 0.7517. Sin embargo,

debido a que la confiabilidad incluyendo este factor es aceptable, la decisión es no eliminarla.

VALORACION DE FACILIDADES

En este caso, las preguntas que corresponden a la Valoración de las Facilidades son correspondientes a los factores p1 a p19, p21 a p28, p33 p38 p39 y p 42.

El valor Alpha es muy elevado (0.9177), lo que indica una buena confiabilidad. Sin embargo, los factores P6, P11 y P33, indican que al ser eliminadas podrían incrementar la confiabilidad, pero siendo tan alta de por si y dado que la eliminación de estos factores no introduce un incremento significativo, la decisión es mantenerlos dentro del modelo.

Participación

Este constructo se compone de los factores p17, p18, p21, p22, p23, p24y p25.

El constructo tiene un alto Alpha asociado (0.9279), lo que indica que es altamente confiable. Ninguna de los factores componentes es candidata a ser eliminada.

Alertas

Se compone de los factores P1, P2, P3, P4, P5 y P28.

El Alpha obtenido es bastante alto (0.8939), indicando un alto grado de confiabilidad. El único factor que podría aumentar la confiabilidad al ser eliminada es P1, pero agregaría muy poca confiabilidad adicional, por lo que la decisión es no eliminarla.

Construcción

Este constructo se compone de los factores P13 y P14.

En este caso el valor obtenido para Alpha (0.5141) no parece indicar que este constructo sea confiable, por lo que no será utilizado para los análisis posteriores, ya que tampoco se puede incrementar la confiabilidad eliminando factores componentes.

Comunicación

Este constructo se compone de los factores P8, P9, P10, P11 y P14.

El valor de Alpha obtenido es bastante significativo (0.7594) y el único factor candidata a ser eliminada agrega muy poco valor a la confiabilidad (0.0179), por lo que la decisión es no eliminarla.

Espacio

En este caso, los factores componentes son P16, P19 y P33.

El valor de confiabilidad obtenido ($\text{Alpha} = 0.7859$) es bastante alto, sin embargo, la factor P33, indica que al ser eliminada podría incrementar la confiabilidad a 0.9324, por lo que se toma la decisión de eliminarla y calcular un nuevo componente, llamado Espacio2, que solo contempla las factores P16 y P19.

$$\text{VF52} = (p16 + p19) / 2.$$

Información

Este constructo se compone de los factores p15, p38 y p39.

El valor Alpha obtenido es bastante alto (0.7980) y ninguna factores es candidata a ser eliminada. Por lo que es altamente confiable.

Organización

Este constructor se compone de los factores P26 y P42.

El Alpha obtenido es muy bajo (0.3413) y no se puede mejorar eliminado variables, por lo que se desestima para los análisis posteriores debido a su baja confiabilidad.

Resumen de resultados del Análisis de Confiabilidad de Escala.

De acuerdo a lo analizado en las pruebas aplicadas, se determina entonces que el constructo *Construcción* no va a ser utilizado en los demás análisis, debido a su baja confiabilidad y que los constructos *Apoyo* y *Espacio*, fueron redefinidos al eliminar factores componentes para incrementar confiabilidad, generándose los nuevos constructos *Apoyo2* y *Espacio2*.

4.2.4 Análisis Correlacional.

Existe una correlación alta ($0.861 > 0.75$) positiva y significativas ($p < 0.01$) entre Antigüedad y Edad, lo que indica que un incremento en la edad se relaciona con un incremento en la antigüedad. Lo cual es totalmente lógico ya que entre mayor edad tenga una persona es de esperarse que se incremente su antigüedad en la institución, máxime si hablamos del sector público.

Existen correlaciones moderadamente altas (de 0.60 a 0.75), positivas y significativas ($p < 0.01$), en los siguientes casos:

- Entre Aporte y Alertas (0.656), Organización (0.608) y Eficiencia con un valor de 0.674
- Entre Recepción y Alertas (0.624), Comunicación (0.653), Información (0.715) y Apoyo2 (0.640)

Se muestran correlaciones moderadas (de 0.50 a 0.59), positivas y significativas ($p < 0.01$), en los siguientes casos:

- Entre Organiza y Eficiencia (0.581), Alertas (0.586) y Apoyo2 (0.527)
- Entre Aporte y Participación (0.549), Información (0.520)
- Entre Recepción y Organización (0.571)
- Entre Información y Organización (0.519), Apoyo2 (0.575)

Se muestran correlaciones moderadamente bajas (de 0.31 a 0.49), positivas y significativas ($p < 0.01$):

- Entre Eficiencia y Alertas (0.351)
- Entre Aporte y Comunicación (0.348)
- Entre Recepción y Participación (0.381)
- Entre Participación y Alertas (0.346), Comunicación (0.378)
- Entre Alertas y Apoyo2 (0.398)

Las demás correlaciones son bajas (inferiores a 0.31)

Como se desprende del análisis de las correlaciones siendo todas ellas positivas y significativas ($p < 0.01$), se puede concluir que todas las factores relacionadas con Compartir Conocimiento tienen una correlación moderadamente alta con todas las

factores de Percepción de Utilidad y Valoración de Facilidades (excepto con Construcción y Espacio), lo cual parece indicar que el Compartir Conocimiento se correlaciona, en la mayor parte de sus constructos, con las dos áreas de estudio restantes. Como puede observarse, no se presentan correlaciones significativas entre factores dependientes y factores independientes¹².

4.2.5 Simplificación de Valores.

Para facilitar el encontrar información explicativa se va a hacer una reducción de valores de las variables: Puesto, Especialidad, Nivel educativo, Edad y Antigüedad, de acuerdo a lo siguiente¹³.

Puesto:

Los puestos se van a reclasificar de acuerdo a los niveles jerárquicos. Los puestos TSI1, PGB1, ASI1, ASG1, AGF1, ASI2, TSI2, PGB2, OOB2, se van a agrupar como Operativo ya que corresponden a puestos operativos. Los puestos PGB3, PGB4, Director División y Director Departamento se van a agrupar como Mandos ya que corresponden a los puestos de los mandos medios y altos.

¹² Los cuadros detallados relacionados se encuentran en el apartado 5.3.4 Análisis Correlacional.

¹³ Los cuadros en que se detallan los resultados alcanzados se encuentran en el apartado 5.3.5 Simplificación de Valores.

Especialidad:

En este caso las áreas de estudio de los funcionarios se van a reclasificar, de acuerdo a cómo se relacionan con los servicios prestados, en: Apoyo (Industrial e Informática), Directas (Administración, Economía, Contaduría y Finanzas) y Otros (Estadística y Otros).

Nivel educativo:

En este caso se van a agrupar los valores en Superior (Maestría y Licenciatura) y Básico (Bachillerato Universitario, Diplomado, Técnico).

Edad:

En este caso el reagrupamiento de valores se va a hacer de acuerdo a lo siguiente: Joven (< 30 años), Medio (de 30 a menos de 50 años), Maduro (de 50 o más años).

Antigüedad:

En este caso el reagrupamiento corresponde a: Baja (cinco o menos años), Media (de seis a quince años) y Alta (más de 15 años).

4.2.6 Análisis MANOVA.

En este apartado se pretendía realizar un análisis MANOVA para determinar el efecto de varios factores sobre los factores dependientes a fin de obtener información que ayude a responder las preguntas planteadas para el proyecto. Sin embargo, debido a que las respuestas fueron altamente positivas en todos los casos, estos análisis no mostraron diferencias significativas entre grupos, por lo que no aportaban ningún valor a la investigación¹⁴.

A continuación, a manera de ejemplo, se incluye uno de los análisis realizados de este tipo, mediante el cuál se pretendía obtener información que ayudara a responder a una de las preguntas de la investigación:

¿Es posible predecir el conjunto de facilidades de una Intranet que una persona considera indispensables para realizar su trabajo a partir del puesto que desempeña, especialidad profesional, nivel educativo, edad, sexo y antigüedad en la institución?

Para responder a esta primer pregunta se construyó un MANOVA para analizar el efecto del puesto, área de estudio y nivel educativo sobre los constructos de Valoración de

¹⁴ Los cuadros correspondientes pueden ser observados en el apartado 5.3.6 Análisis MANOVA.

Facilidades (Participación, Alertas, Comunicación, Espacio, Información, Organización).

Bajo un diseño 2x3x2.

El Sig. es superior a 0.10 en todos los casos, por lo que no se pueden obtener conclusiones significativas a partir de este ANOVA, excepto, que no existe una diferenciación entre grupos de acuerdo a las factores dependientes e independientes incluidas en el análisis.

En cuanto a la segunda pregunta:

¿Existe una relación significativa entre la percepción de la utilidad de las facilidades que ofrecen las Intranets y el puesto que desempeña, especialidad profesional, nivel educativo, edad, sexo y antigüedad en la institución de los individuos?

Para responder a esta pregunta se construyó un MANOVA para analizar el efecto del puesto, área de estudio y nivel educativo sobre los constructos de Percepción de Utilidad (Eficiencia y Apoyo). Bajo un diseño 2x3x2.

De igual manera encontramos que Sig. es superior a 0.10, por lo que el análisis no encuentra diferencias significativas entre grupos.

En la tercera pregunta:

¿La edad, el sexo y la antigüedad en la institución influyen en la valoración de una Intranet como medio para compartir conocimiento por parte de los usuarios potenciales?

Para responder a esta pregunta se construyó un MANOVA para analizar el efecto de la edad, el sexo y la antigüedad sobre los constructos de Compartir Conocimiento (Aporte y Recepción). Bajo un diseño 3x2x3.

Al igual que en los casos anteriores, encontramos que Sig. es superior a 0.10, por lo que el análisis no encuentra diferencias significativas entre grupos.

A fin de afinar el análisis, se procedió a realizar UNIANOVAS, para descubrir relaciones más finas entre los factores del estudio, analizando la influencia del Puesto y el Nivel Educativo sobre los factores dependientes.

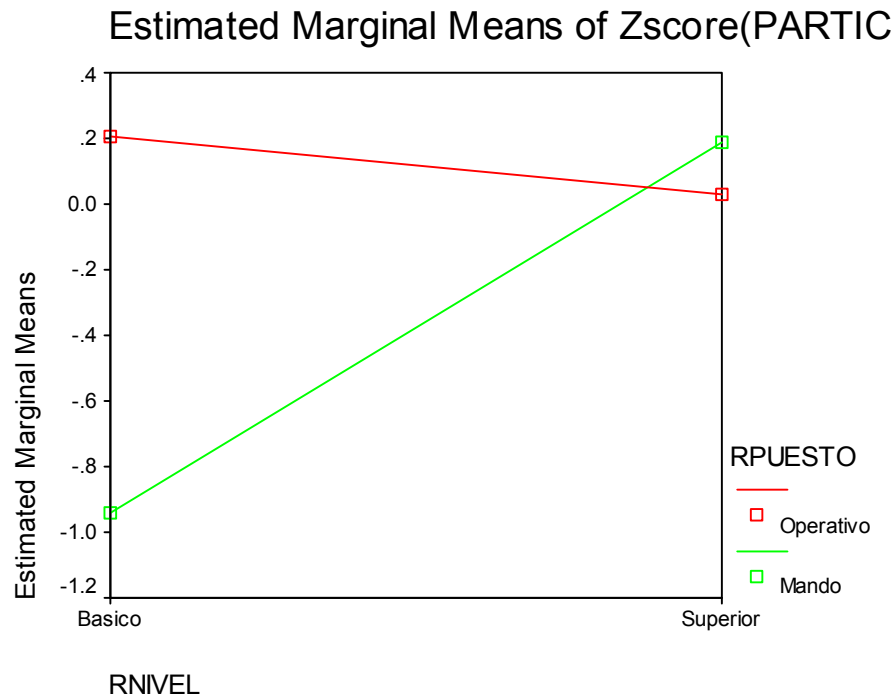
De los análisis realizados se encontraron algunos resultados interesantes que se describen a continuación.

Con una significancia menor a 0.10 (0.075), se encuentra que el Puesto parece explicar un 3% de la variación en la Eficiencia, aunque el intervalo de confianza indica que esta aseveración debe ser tomada con sumo cuidado.

Se encontró también que el Puesto parece explicar un 2% de la variación en Participación, con una muy buena significancia ($0.019 < 0.05$) aunque el intervalo de confianza sugiere tomar con sumo cuidado esta interpretación.

Con una muy buena significancia ($0.025 < 0.05$), el Nivel parece explicar un 2% de la variación en la Participación, lo que debe ser considerado con cuidado debido a que en el intervalo de confianza se incluye el valor cero.

En el siguiente gráfico se muestran los conceptos apuntados anteriormente.



Como puede observarse, claramente, la diferencia presentada por la Participación bajo el nivel Básico en Nivel, en donde parece que los Puestos de Mando no valoran tan positivamente las facilidades de Participación como los Puestos Operativos, situación que se invierte cuando hablamos de un Nivel Superior.

En el cuadro anterior podemos ver que nuevamente el Puesto parece tener relación con Organización (la probabilidad es de 0.049 que es inferior a 0.05) y explicar un 3% de la variación de esta, aunque el intervalo de confianza indica que se debe tener precaución en la interpretación.

En los demás casos los resultados no se encontraron relaciones importantes.

A pesar de los casos anotados, los criterios son muy débiles como para decir que existen relaciones bastante significativas que deban ser consideradas como base para afirmar que las respuestas planteadas por el estudio pueden ser respondidas afirmativamente con base a un sustento sólido.

4.2.7 Regresión Lineal.

Para tratar de responder a las preguntas del estudio se realizó un análisis de Regresión Lineal Múltiple, incluyendo todos los factores dependientes y los predictores para analizar las relaciones existentes¹⁵.

De acuerdo a los valores arrojados se encontró que el modelo que mejor explica la relación presente entre las dependientes y las predictoras es aquel que incluye Antigüedad y Puesto como predictores del modelo, los cuales en conjunto explican un solamente un 8% de la variación en las factores dependientes.

El valor de R indica que la correlación es bastante baja (0.276), también el R^2 solamente sube 0.037 al introducir la factor Puesto al modelo original que solo contenía Antigüedad.

Luego se aplicó regresión múltiple para establecer modelos que permitieran dar explicación a las preguntas del estudio, pero solo uno de los análisis dio resultados. Pero únicamente se obtuvo respuesta cuando se analizó la posibilidad de predecir la Valoración de Facilidades por medio de los predictores. Los resultados alcanzados fueron

¹⁵ El detalle de los análisis representado en cuadros, se encuentra en el Apartado 5.3.7 Regresión Lineal.

iguales a los que se obtuvieron mediante el análisis de todas las variables, a pesar de que este solo contemplaba los factores dependientes Espacio, Participación, Alerta, Comunicación, Información y Organización, todas ellas utilizadas para medir la Valoración de Facilidades.

Dados los resultados anteriores, podemos decir que solo los predictores Antigüedad y Puesto parecen tener influencia sobre los valores de los factores dependientes, aunque realmente muy poco significativa, lo cual indica que realmente no existe un modelo de predicción que realmente pueda ser utilizado para estimar los valores de los factores dependientes de acuerdo a los valores de los predictores. Por esta razón no tiene sentido tratar de responder las preguntas planteadas por medio de regresiones lineales.

4.2.8 Interpretación de Resultados de la Fase Cuantitativa.

Una vez aplicados todos los análisis que se detallaron anteriormente se pudo concluir que, dadas las características de la población analizada mediante el estudio, no existen factores que puedan ser utilizados para:

- Predecir las facilidades, ofrecidas por una solución de Intranet, que las personas consideran indispensables, a partir del puesto desempeñado, su especialidad profesional, su nivel educativo, edad, sexo y en antigüedad en la institución.

- Establecer que existe una relación significativa entre la percepción de la utilidad de las facilidades que ofrecen las Intranets y el puesto que desempeña, especialidad profesional, nivel educativo, edad, sexo y antigüedad en la institución de los individuos.
- Afirmar que la edad, el sexo y la antigüedad en la institución influyen en la valoración de una Intranet como medio para compartir conocimiento por parte de los usuarios potenciales.

Esto debido a que los análisis realizados demuestran que no existen diferencias significativas entre las valoraciones que hacen los individuos y sus características relacionadas con el puesto desempeñado, su especialidad profesional, su nivel educativo, edad, sexo y en antigüedad en la institución. La razón de ello puede estar relacionada con el hecho de que en la División de Servicios Financieros del Banco Central de Costa Rica el avance tecnológico y la disponibilidad de herramientas informáticas para el apoyo en el desempeño de las labores diarias es de uso extendido durante bastante tiempo. Parece existir una cultura informática muy fortalecida que ha hecho que los funcionarios puedan valorar las posibles ventajas ofrecidas por una solución de Intranet como altamente útiles para el apoyo al desempeño eficiente de sus labores y la satisfacción de sus necesidades de comunicación y de acceso a espacios colaborativos, independientemente de su posición jerárquica, la naturaleza de su puesto, su preparación académica y sus características personales como edad, antigüedad en la institución y sexo.

Los resultados obtenidos en los diferentes análisis no permiten establecer diferenciaciones importantes entre la percepción de los funcionarios sobre las facilidades a integrar en una solución de Intranet relacionadas con las características personales y del puesto desempeñado. Esta fase de la investigación ha sido valiosa al establecer que la creación y planificación de la construcción de la Intranet no debe satisfacer requerimientos distintivos de grupos particulares, lo cual permitirá sugerir la incorporación de facilidades de acuerdo a consideraciones funcionales y estratégicas, así como de naturaleza técnica.

Se concluye que la población estudiada es homogénea en cuanto a su percepción sobre los beneficios que se derivan del uso de una Intranet para apoyar el desempeño de sus labores diarias. Esta información permite contar con una sólida base a partir de la cual se pueden explorar los aspectos cualitativos que deben ser considerados al sugerir una estructura para definir una Intranet que permita a los funcionarios de la DSF no solo realizar sus labores de una manera más eficiente y efectiva sino también establecer soluciones que permitan estimular y eficientizar aspectos relacionados con la generación, distribución y capitalización de conocimiento en la División de Servicios Financieros del Banco Central de Costa Rica.

4.3 Resultados Estudio Cualitativo.

Se destaca a continuación el análisis cualitativo señalado en el que se utilizaron, además de los datos aportados por observaciones y entrevistas, los que se derivan de los siguientes documentos revisados:

- Análisis de Actas de Junta Directiva
- Análisis del documento del planteamiento de la DGD
- Análisis del documento sobre Integración de la DTI
- Análisis de documentos elaborados por las áreas de la DGD
- Análisis del documento Plan Estratégico 2005-2009
- Análisis del documento del planteamiento de SIF
- Análisis del documento Normas del CI
- Análisis del documento Diccionario de Competencias
- Análisis del documento Manual de Ocupaciones Laborales
- Análisis del documento Propuesta Planificación Estratégica
- Análisis de propuesta para implementar un enfoque de Gestión del Conocimiento
- Análisis de mensajes de la administración
- Análisis de comunicados del Centro de Información
- Análisis del Programa de Inducción

4.3.1 Ampliación del alcance

Retomando los resultados obtenidos en la fase cuantitativa de esta investigación, resulta interesante tratar de generalizar los resultados alcanzados al resto de la población del BCCR.

Para este fin resulta de interés el análisis del artículo publicado por el Sr. Emilio Obando, llamado “Menores de 40 Años: Y los del BCCR?”, publicado en el espacio del Centro de Información del Banco, en el cual analiza las características académicas de la población y señala que de la población total de 930 funcionarios al 31 de diciembre del 2006, un 81.4%, que corresponde a 757 personas, poseen el grado de profesional y que “el personal restante posee diplomados (14), estudios parciales en carreras universitarias (44), conclusión de estudios diversificados o secundaria (78), grados en carreras secretariales o de enfermería y educación primaria (33), para un estrato no profesional de 173 personas”¹⁶.

Considerando la información señalada, es de esperarse que, dado el alto nivel profesional de la población general del BCCR, al igual que lo observado en la población de la DSF, no muestre diferenciaciones importantes entre la percepción de los funcionarios sobre las facilidades a integrar en una solución de Intranet relacionadas con las características personales y del puesto desempeñado y, por tanto, el investigador considera que la población estudiada es homogénea en cuanto a su percepción sobre los beneficios que se derivan del uso de una Intranet para apoyar el desempeño de sus labores diarias.

Esta percepción inicial se vio respaldada por los hallazgos encontrados en el desarrollo de la fase cualitativa tal y como se evidencia en los resultados que se presentan en los siguientes apartados.

¹⁶ Obando Cairol, Emilio Gerardo “Menores de 40 años: ¿Y los del BCCR?”. 29 enero 2007.

4.3.2 Técnicas utilizadas

La amplia variedad de materiales y fuentes de información permitió al investigador realizar una triangulación de datos importante que respalda la validez de los hallazgos que se señalan en los siguientes apartados, tal y como lo menciona Creswell como estrategia para corroborar la exactitud de los hallazgos: “Triangulate different data sources of information by examining evidence from the sources and using it to build a coherent justification for themes”.¹⁷ De igual manera, el uso de múltiples métodos e instrumentos respalda la triangulación necesaria para evidenciar la validez de los resultados obtenidos.

La determinación de las fuentes a utilizar se basó en las preguntas planteadas para el estudio y los aportes potenciales que las mismas ofrecían al investigador en su búsqueda de respuestas a las preguntas planteadas, para lo cual, principalmente en relación a las fuentes documentales, se hizo una búsqueda intensiva de materiales disponibles en la organización y en los recursos accesibles al investigador.

Una vez determinadas las fuentes a utilizar, se procedió a su análisis mediante una clasificación de la información presente en ellas, de acuerdo a las siguientes categorías y subcategorías de análisis.

¹⁷ (Creswell, 2003). Página 196.

CATEGORIAS Y SUBCATEGORÍAS DE ANÁLISIS	CODIGO
Cultura informática.	A
El uso de soluciones informáticas	A1
La infraestructura tecnológica	A2
Disposición a compartir conocimiento.	B
Comunicados de la Administración sobre aspectos de interés	B1
Comunicados externos sobre aspectos de interés	B2
Comunicados de los funcionarios sobre aspectos de interés	B3
Orientación hacia el trabajo en equipo	B4
Aspectos relacionados con Gestión del Conocimiento	C
La generación de conocimiento	C1
La capitalización de conocimiento	C2
El compartir conocimiento	C3
El uso del conocimiento	C4
Características culturales de la organización.	D
Adopción de procesos de modernización estructural	D1
Adopción de “buenas prácticas”, enfoques y estándares	D2
Estímulo al desarrollo de habilidades y conocimientos de los funcionarios	D3
Enfoque hacia el mejoramiento continuo	D4

Como se observa en la tabla anterior, se establecieron cuatro categorías de análisis, relacionadas con las preguntas que se pretendían contestar y para cada una de ellas se identificaron las subcategorías que el investigador consideró pertinentes de analizar en relación a dichas interrogantes. En la parte derecha de la tabla se muestra la codificación utilizada para asociar los elementos informativos a las diferentes subcategorías.

La relación entre las categorías y los subproblemas planteados se muestra en la siguiente tabla.

Subproblema	Categoría de Análisis
¿Qué características presenta la “cultura informática” del BCCR?	A
¿Es este nivel de cultura informática el apropiado para dar soporte y garantizar un uso adecuado de una solución de Intranet?	A
¿Están los funcionarios dispuestos a compartir su conocimiento?	B
¿Qué procesos de generación, intercambio y “capitalización de conocimiento” pueden ser apoyados por una Intranet?	C
¿Las características culturales del BCCR permitirían adoptar una solución de Intranet como herramienta de apoyo a la Gestión del Conocimiento?	D

De esta manera, cada una de las fuentes fue analizada aplicando una clasificación de la información presente mediante una tabla en que se relacionaba ésta con un código de subcategoría. Posteriormente se procedió a ordenar los hallazgos por código de subcategoría a fin de determinar tendencias y elementos informativos valiosos, en términos de la investigación, en los mismos y obtener de esta manera elementos válidos que permitieran elaborar una respuesta satisfactoria a los subproblemas planteados así como al problema planteado.

Debido al volumen de información analizada, resulta imposible anexar todos los instrumentos de análisis utilizados, por lo cual, se incluyen en el apéndice 8.3 ejemplos de los análisis realizados a fin de que el lector pueda tener, mediante su observación, una comprensión adecuada de la rigurosidad con que el investigador realizó esta fase de la investigación.

A continuación, para cada uno de los elementos informativos mencionados se analizan los hallazgos evidenciados en ellos.

4.3.3 Vagabundeo Inicial

Las observaciones de mayor importancia de este primer acercamiento con el sujeto de estudio evidencian lo siguiente:

- Todos los funcionarios cuentan con una computadora en su escritorio con acceso a las aplicaciones de trabajo, Internet y correo.
- El correo es utilizado para el intercambio de información, tanto a lo interno como a lo externo, y la mayor parte de los funcionarios lo tiene abierto en sus estaciones de trabajo.
- En todos los pisos del edificio se cuenta con varias salas de reuniones que se administran para dar disponibilidad a grupos de trabajo diversos.
- En muchos casos los funcionarios hacen uso del MSN Chat para comunicarse con compañeros que están físicamente alejados en otros pisos.
- Los funcionarios pertenecientes a una misma dependencia se encuentran cercanos físicamente.
- En la mayor parte de los escritorios se encuentra una cantidad mínima de papeles impresos, lo que evidencia la tendencia al uso de documentos digitales.
- Se dan charlas a lo interno sobre temas diversos, especialmente relacionados con nuevos productos que el BCCR ofrece al sistema financiero nacional.

- En Centro de Información atiende a los funcionarios internos y a personas externas que realizan consultas sobre diversos temas económicos. Éste cuenta con una amplia colección de material impreso, digital así como acceso a bases de datos informativas.
- El personal de seguridad orienta al público sobre los aspectos que pueden ser tratados en el BCCR o los direccionan a los bancos comerciales que pueden atender sus necesidades.
- Se observó pequeños grupos que intercambian opiniones en los puestos de trabajo.

Sobre las observaciones recabadas durante el vagabundeo se pueden evidenciar las siguientes relacionadas con la investigación:

- Existe una orientación hacia el trabajo en equipo.
- Se cuenta con una infraestructura tecnológica de avanzada.
- El personal está habituado al uso de la tecnología en el desempeño de sus labores.
- La Administración brinda los recursos e infraestructura necesarios para que los funcionarios desempeñen sus labores en un ambiente agradable y apropiado que les permiten ejecutar las labores a su cargo cómodamente.

4.3.4 Entrevistas a Profundidad

Esta técnica se aplicó al Director de la DGD, a seis Ejecutivos de Área de la DGD y a dos Ejecutivos externos a la DGD, un ejecutivo de un área funcional y la Ejecutiva encargada

del Centro de Información. La selección de estos nueve funcionarios a ser entrevistados se hizo de acuerdo a los siguientes criterios:

- Es importante considerar al Director de la DGD ya que esta división es la encargada de llevar adelante los aspectos medulares de la conversión del BCCR hacia una organización inteligente.
- De igual manera los ejecutivos de las diversas áreas que componen la DGD son los más indicados para señalar los aspectos que deben ser considerados en el diseño de una Intranet que apoye efectivamente los nuevos enfoques que se implementarán en la organización.
- El criterio de un ejecutivo externo a la DGD resulta importante para triangular los datos obtenidos de las entrevistas con los funcionarios de la DGD.
- Es importante considerar las necesidades a satisfacer que plantea la encargada del Centro de Información ya que ella es una de las impulsoras de la implementación de un enfoque de Gestión del Conocimiento debidamente formalizado en el BCCR.

El instrumento utilizado para realizarlas fue una entrevista no estructurada que se inició explicando la naturaleza de la entrevista, la cual se dijo que obedecía a una investigación que tenía como fin el poder determinar qué elementos debía integrar una solución de Intranet para el BCCR de manera que apoyara la creación, capitalización e intercambio de conocimiento. Para mayor confianza por parte del entrevistado no se hizo uso de grabadora sino que el investigador tomó notas durante el desarrollo de la entrevista y posteriormente redactó una minuta de la misma, que luego analizó y categorizó de

acuerdo a la codificación de subcategorías mostrada anteriormente en este mismo documentos.

Luego se ordenaron los elementos de información por código y se analizaron para sumarizar los hallazgos que se muestran a continuación¹⁸:

CULTURA INFORMÁTICA – EL USO DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS		
Observaciones / Facilidades a Integrar	Subcategoría	Conteo
Uso de la Intranet	A1	1
Uso de soluciones	A1	1
Uso de soluciones informáticas	A1	2
Uso del correo como medio para el intercambio de documento	A1	1

Como se observa en el cuadro anterior, los elementos de información relacionados con esta subcategoría no fueron mencionados frecuentemente por los entrevistados, esto podría obedecer a que el uso de la tecnología es parte intrínseca de la cultura del BCCR por lo que no es un elemento que los entrevistados resaltan. Lo mismo parece suceder con relación a la plataforma tecnológica.

DISPOSICIÓN A COMPARTIR CONOCIMIENTO – ORIENTACIÓN HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO		
Observaciones / Facilidades a Integrar	Subcategoría	Conteo
Apoyar la ejecución de proyectos	B4	1
Apoyo a la creación de conocimiento	B4	1
Facilidades para procesos colaborativos	B4	1

Dadas las características del grupo de funcionarios entrevistados y a que el trabajo en equipo es de por si una forma de trabajo incorporada en su cultura, no es un aspecto

¹⁸ En el Apéndice 8.3.1 se pueden observar un ejemplo del análisis realizado sobre los elementos de información de las entrevistas.

resaltado. Las otras dos subcategorías tampoco son mencionadas posiblemente porque el énfasis de las entrevistas estuvo dado hacia elementos a incorporar en la solución.

ASPECTOS RELACIONADOS CON GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO – LA GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO		
Observaciones / Facilidades a Integrar	Subcategoría	Conteo
Acceso a herramientas	C1	1
Apoyo al cierre de brechas de conocimiento	C1	1
Creación de paneles de información	C1	1
Crear sitios temáticos	C1	2
Estimular a los funcionarios a crear conocimiento	C1	3
Facilidades de apoyo a reuniones	C1	2
Facilidades para apoyar el intercambio virtual	C1	2
Facilitar la integración de equipos de trabajo	C1	5
Generar conocimiento a partir de información disponible	C1	2

En este caso, se muestra que los funcionarios valoran la integración de elementos que estimulen y apoyen la creación de conocimiento en la organización, siendo los elementos más valorados el apoyo a los equipos de trabajo y el estímulo a la creación de conocimiento a partir de fuentes de información, intercambio de conocimiento y desarrollo de los funcionarios.

ASPECTOS RELACIONADOS CON GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO – LA CAPITALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO		
Observaciones / Facilidades a Integrar	Subcategoría	Conteo
Acceso a minutos de reuniones efectuadas	C2	1
Almacenamiento de conocimiento	C2	12
Calidad de información almacenada	C2	2
Selección de conocimiento valioso	C2	1

Tal como se muestra en el cuadro anterior, un elemento fuertemente valorado es el que se cuenta con facilidades que permitan almacenar el conocimiento generado de manera adecuada.

ASPECTOS RELACIONADOS CON GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO – COMPARTIR CONOCIMIENTO		
Observaciones / Facilidades a Integrar	Subcategoría	Conteo
Acceso a definición de procesos	C3	3
Acceso a fuentes de información / conocimiento	C3	34
Acceso a sitios de proyecto	C3	1
Apoyar el intercambio de conocimiento	C3	2
Facilidades de integración	C3	2
Facilitar capacitación virtual	C3	2
Identificación de expertos	C3	1
Publicación de normativas	C3	1
Transferencia de conocimiento	C3	2

En la tabla anterior es evidente que los entrevistados le dan un alto valor a la disponibilidad de fuentes de información / conocimiento, así como a las facilidades que permitan un intercambio adecuado de conocimiento.

CARACTERÍSTICAS CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN – ADOPCIÓN DE PROCESOS DE MODERNIZACIÓN ESTRUCTURAL		
Observaciones / Facilidades a Integrar	Subcategoría	Conteo
Apoyo a la modernización	D1	3
Capacidad de adaptación	D1	1

De acuerdo a lo que muestra la tabla anterior, se observa que los funcionarios valoran el apoyo a la modernización como elemento valioso de la cultura de la organización.

CARACTERÍSTICAS CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN – ESTÍMULO AL DESARROLLO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE LOS FUNCIONARIOS		
Observaciones / Facilidades a Integrar	Subcategoría	Conteo
Generar cambio cultural	D3	1

En el caso de la subcategoría mencionada, así como en la de Adopción de “buenas prácticas”, enfoques y estándares, se muestra que los funcionarios no las señalaron como elementos destacables posiblemente porque dentro de la DGD estos elementos son una parte inherente al desempeño regular de las funciones.

CARACTERÍSTICAS CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN – ENFOQUE HACIA EL MEJORAMIENTO CONTINUO		
Observaciones / Facilidades a Integrar	Subcategoría	Conteo
Enfoque al mejoramiento continuo	D4	3

En cuanto a esta subcategoría el mejoramiento continuo es parte del quehacer del BCCR y al haber adoptado un Sistema de Calidad este elemento es parte ya de la cultura de la organización.

4.3.5 Grupos focales

Esta técnica se utilizó para valorar la percepción de los funcionarios de las posibilidades que ofrecería un enfoque de Internet para la organización y medir el grado de aceptación que la misma tiene como herramienta para apoyar la gestión del conocimiento dentro del BCCR.

Para ello se creó una presentación básica con los conceptos generales sobre las posibles funcionalidades y beneficios que se podrían derivar de la implementación de una Intranet

en el BCCR, la cual puede ser analizada en detalle en la sección de Apéndices de este documento. A partir de la presentación se recogieron observaciones acerca de las apreciaciones hechas por los participantes.

Esta presentación se dio a los siguientes grupos focales:

- Director de División y Directores de Departamento de la División de Servicios Financieros
- Personal del Departamento de Gestión de Información Financiera
- Personal del Departamento de Contabilidad
- Personal de la División de Gestión y Desarrollo
- Personal de la Secretaría General
- Personal de la División de Tecnologías
- Personal del Centro de Información

Los resultados obtenidos al realizar estas presentaciones a estos grupos se resumen en las siguientes observaciones:

Los funcionarios, en los diferentes grupos jerárquicos perciben esta solución desde diferentes perspectivas.

Los niveles ejecutivos consideran la solución como:

- una herramienta estratégica para apoyar los cambios culturales en la organización mediante el posicionamiento de temas y las modificaciones a la cultura de la organización para apoyar la adopción de nuevas formas de trabajo
- y como un mecanismo que apoya el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Los niveles más operativos la perciben como un medio para:

- lograr un acceso más efectivo a los recursos de información de la institución, facilitando la localización de información sobre temas particulares, la organización de los informes y documentos generados,
- el acceso a la definición de los procesos
- y la integración de los sistemas transaccionales en mismo espacio de trabajo.

En general se obtuvo el siguiente conjunto de observaciones:

- Se percibe como una herramienta que facilita el desarrollo de las labores diarias
- Permite el apoyo al trabajo en equipos, sobretodo en el desarrollo de proyectos
- Consideran que sería una solución de gran uso
- Permite mejorar la comunicación
- Permite dar un mayor aprovechamiento a las fuentes de información y conocimiento disponible

- Facilita la incorporación de nuevos funcionarios a las áreas de trabajo
- Permite automatizar los flujos de trabajo dando mayor control sobre la gestión
- Permite organizar la información disponible
- Permite resguardar los informes y otros recursos documentales de una manera simple
- Es un enfoque evolutivo que permitiría a la organización darle mayores usos conforme los funcionarios vayan haciendo uso de las facilidades disponibles
- Permite satisfacer muchos requerimientos actuales de las áreas que no han sido satisfechos mediante el desarrollo de aplicaciones

4.3.6 Observaciones participantes – Reuniones Varias

En este análisis se incluyen las reuniones diversas en que el investigador participó entre mayo del año 2006 y febrero del 2007, considerando solamente aquellas en que se tocaron temas relacionados con la investigación.

A partir de las observaciones realizadas se hizo un agrupamiento de acuerdo a dos aspectos que evidenciaban las observaciones recabadas: aquellas que señalaban características culturales de la organización y aquellas que señalaban facilidades a integrar en la Intranet para facilitar las labores llevadas a cabo por los funcionarios. De esta manera se obtuvo dos grupos de observaciones, cada uno de los cuales, a su vez, se clasificó de acuerdo a las categorías y subcategorías establecidas para un análisis más adecuado.

A continuación se muestra el análisis realizado de acuerdo a lo anotado en el párrafo anterior, iniciando con aquellas observaciones que permitieron al investigador conocer aspectos relacionados con la cultura de la organización.

Se inicia entonces con el análisis de las observaciones que permiten conocer componentes de la cultura del BCCR que el autor considera que tienen una relación directa con el tema tratado. Es importante hacer notar que estos resultados se clasifican por categoría de análisis ya que el uso de subcategorías, en este caso, no aporta profundidad.

CULTURA INFORMÁTICA (Cultura de la organización)
OBSERVACIONES
El correo es una herramienta de uso diario.
El correo se usa para distribuir documentos, fijar reuniones, asignar labores, informar a los funcionarios sobre actividades y para muchas otras funciones como por ejemplo informar sobre los cumpleaños y hacer los reconocimientos de años laborados.
Los cambios culturales requeridos para llevar a todo el BCCR los enfoques desarrollados pueden facilitarse haciendo uso de la Intranet.
Los cursos de capacitación se le informan a los funcionarios colocándoles las citas correspondientes en el Outlook.
Los funcionarios hacen un uso apropiado de las herramientas tecnológicas disponibles.
El BCCR invierte fuertemente en renovación tecnológica.
La Intranet facilitaría el acceso a los documentos en proceso y su modificación en línea, así como el control de versiones de los mismos.
La intranet se visualiza como la herramienta para integrar los esfuerzos de acompañamiento de la DGD
Por medio de una Intranet se logra una integración adecuada de las herramientas de trabajo.
La Intranet permitirá dar soporte a enfoques como el 6 Sigma.
Las Intranets ofrecen facilidades para Gestionar Conocimiento de una manera simple.
Se debe ampliar el alcance de la Intranet a la totalidad del BCCR.
La Intranet jugará un papel importante al atender las necesidades de las áreas.
Una Intranet sería muy bien recibida por los funcionarios ya que existen muchas necesidades no cubiertas: integración, facilidades de búsqueda de información,

confiabilidad de la información al contar con fuentes únicas autorizadas.
Para el Área de Información la Intranet ofrece un excelente medio para brindar acceso a los funcionarios a los modelos de información.

Según se desprende del análisis de las observaciones anotadas en el cuadro anterior, se pueden señalar dos aspectos fundamentales:

1. Se da un uso intensivo de las soluciones informáticas en el desempeño de las labores.
2. Un enfoque de Intranet sería bien recibido por la organización debido a que se percibe como una solución a muchos problemas existentes o para facilitar la ejecución de las labores.

DISPOSICIÓN A COMPARTIR CONOCIMIENTO (Cultura de la organización)
OBSERVACIONES
Desarrollo colaborativo de documentos.
Muchos funcionarios se intercambian las versiones en proceso de los documentos hasta lograr una versión final.
Todas las áreas deben participar en el acompañamiento a las áreas usuarias.
El calendario del Outlook permite coordinar las reuniones entre funcionarios.
Debe promoverse la cultura de trabajo en equipos interdisciplinarios que integren personal de diversas áreas.
Existe una cultura de trabajo en grupo.
La orientación hacia la formalización de proyectos es necesaria.
Los documentos base del proyecto deben estar disponibles para los involucrados en el proyecto.
Se deben asignar tareas a ejecutar para corregir desviaciones de lo planificado.

En esta categoría se observa que la cultura evidencia:

1. El estímulo al trabajo colaborativo.
2. Una cultura orientada al uso de grupos de trabajo.

ASPECTOS RELACIONADOS CON GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO GENERACIÓN Y CAPITALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO (Cultura de la organización)
OBSERVACIONES
Es necesario contar con un mapa de los procesos críticos de negocios.
Los roles deben estar disponibles por funcionario.
Se debe contar con información acerca del avance en el cumplimiento de acuerdos y compromisos.
Se debe contar con información acerca del avance en el cumplimiento de tareas que no necesariamente se dan en el contexto de un proyecto.
Se debe dar publicidad a los incidentes de seguridad para fomentar la prevención.
Se debe contar con plantillas para contrataciones y adquisiciones, tanto de software como de hardware.
Se debe tener acceso a la información sobre las pólizas.
Se debe tener documentados los procesos a seguir para hacer reclamos.
Se debe capitalizar el conocimiento organizacional.
Es importante resguardar los acuerdos de las reuniones.
Importante tener acceso al historial de reclamaciones por póliza.
Se debe resguardar el conocimiento generado en periodos anteriores para ayudar a planificar.
Estos documentos se elaboran siguiendo un procedimiento claramente definido, de acuerdo a un flujo de trabajo.
Algunos documentos deben ser aprobados por algún responsable.
Algunos documentos relacionados con el seguimiento a órganos administrativos deben mantener un carácter de confidencial, pero deben estar accesibles para quien los haga y su superior.
Debe tenerse control sobre los documentos correspondientes a los planes de continuidad, contingencia y recuperación.
Cuando todos los procedimientos de trabajo estén definidos en el Sitio de Calidad su localización será más simple.
Los documentos deben mostrarse bajo una clasificación documental estandarizada de manera que facilite su localización.
Los documentos de CATs deben mostrarse bajo una clasificación documental estandarizada de manera que facilite su localización.
Los documentos de la Tesorería deben mostrarse bajo una clasificación documental estandarizada de manera que facilite su localización.
Los documentos de Pagos deben mostrarse bajo una clasificación documental estandarizada de manera que facilite su localización.
Los documentos deben ser clasificados por fuente y/o destino.
Se debe contar con un control de versiones en ciertos documentos.
Se debe dar la aprobación de las versiones finales de los documentos generados.
Se debe garantizar el cumplimiento de los plazos de conservación de los documentos.
Se deben establecer flujos de aprobación de documentos.

De acuerdo a lo mostrado en la tabla anterior, se evidencia que:

1. Existe una clara consciencia de la necesidad de resguardar el conocimiento generado para que posteriormente pueda ser utilizado por la organización.
2. Es evidente que existe claridad en cuanto a que el conocimiento debe ser resguardado de manera apropiada para que sea útil posteriormente.

ASPECTOS RELACIONADOS CON GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMPARTIR CONOCIMIENTO (Cultura de la organización)
OBSERVACIONES
Los conocimientos se comparten.
El Centro de Información ofrece la posibilidad de que muchos funcionarios compartan su conocimiento con el resto de la organización.
Se debe tener acceso a las organizaciones internacionales que publican buenas prácticas sobre seguridad informática.
Toda la información del BCCR debe estar fácilmente localizable para atender consultas de los miembros de JD
La AI debe tener acceso a los documentos de la DTI.
Los lineamientos de seguridad deben estar accesibles a todos los funcionarios.
Los perfiles de competencias de los funcionarios deben estar disponibles.
Los pronunciamientos oficiales deben estar disponibles para todo el BCCR.
Se debe informar el avance del proyecto a toda la organización.
Se debe mostrar, para cada objetivo del BCCR, los procesos que lo atienden.
Se debe tener acceso a los estándares en seguridad.
Se deben informar las situaciones de riesgo a los funcionarios.
Se deben mostrar estadísticas de incidencia de eventos.
Dar visibilidad a los costos asociados a los proyectos.

De acuerdo a las observaciones registradas en el cuadro anterior, se hace patente que el BCCR valora:

1. El estimular el compartir conocimientos.
2. El uso de fuentes diversas de información.
3. El compartir información sobre temas de interés.
4. El facilitar a los funcionarios el acceso a las fuentes de información internas y externas.

ASPECTOS RELACIONADOS CON CARACTERÍSTICAS CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN (Cultura de la organización)
OBSERVACIONES
El BCCR busca mejorar la estructura organizacional para dar cabida a los procesos de modernización.
Deben utilizar cuestionarios automatizados para medir el estado de preparación de la organización en diferentes aspectos.
La implementación de un BSC debe ir acompañada de un cambio cultural.
Se debe facilitar el despliegue de campañas para difundir las metodologías desarrolladas.
Se deben apoyar los cambios culturales requeridos.
A los nuevos funcionarios se les deben transmitir los lineamientos en cuanto a gestión documental.
La capacitación sobre las metodologías desarrolladas debería estar accesible para los nuevos funcionarios.
El nivel profesional de los funcionarios es bastante alto.
Es necesario crear una cultura orientada a la calidad.

El cuadro anterior muestra que el BCCR se orienta a:

1. Incrementar la flexibilidad organizacional para dar soporte a los procesos de modernización
2. Valorar la importancia de gestionar los cambios culturales para dar soporte a la implementación de nuevos enfoques.
3. Promover el mejoramiento continuo.

Resumiendo los hallazgos relacionados con aspectos culturales se genera la siguiente tabla:

ELEMENTOS CULTURALES DEL BCCR Cuadro Resumen
Se da un uso intensivo de las soluciones informáticas en el desempeño de las labores.
Un enfoque de Intranet sería bien recibido por la organización debido a que se percibe como una solución a muchos problemas existentes o para facilitar la ejecución de las labores.
Se estimula el trabajo colaborativo.
Una cultura orientada al uso de grupos de trabajo
Se estimula el compartir conocimientos.
Se promueve el uso de fuentes diversas de información.
Se promueve el compartir información sobre temas de interés.
Se facilita a los funcionarios el acceso a las fuentes de información internas y externas.
Se enfoca hacia incrementar la flexibilidad organizacional para dar soporte a los procesos de modernización.
Se valora la importancia de gestionar los cambios culturales para dar soporte a la implementación de nuevos enfoques.
Se promueve el mejoramiento continuo.

Como se mencionó en párrafos anteriores, a partir de las observaciones recabadas mediante observaciones participantes relacionadas con la asistencia a reuniones no planificadas, se recolectó información sobre aspectos a considerar en el planteamiento de una solución de Intranet. A continuación se analizan dichos aspectos.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET CONSIDERACIONES AL PLANTEAR LA SOLUCIÓN
Es necesario planificar la entrada de la Intranet mediante fases que permitan generar cultura uniforme en el banco.
Importante satisfacer las necesidades particulares de las áreas funcionales.
La integración de aplicaciones debe hacerse en las últimas etapas.
La Intranet puede estimular el sentido de pertenencia mediante la publicación de noticias de interés o dar visibilidad a eventos que se realizan
Los portales deben incluir facilidades de comunicación y colaboración.
Una solución de Intranet crece exponencialmente.

De las observaciones mostradas en la tabla anterior se concluye que:

1. El diseño de la Intranet debe basarse en las necesidades identificadas por las áreas funcionales.
2. La implementación debe seguir un esquema de fases.
3. La Intranet se espera que tenga un crecimiento exponencial.
4. La Intranet debe integrar facilidades de comunicación, colaboración y publicación.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET RELACIONADAS CON BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN
Deben integrarse facilidades para hacer búsquedas por contexto.
Es importante incorporar facilidades de búsqueda de documentos.
Facilidad de búsqueda de información.
Se debe facilitar la búsqueda de documentos oficiales relacionados con temas específicos.

De acuerdo a lo mostrado, las facilidades de búsqueda de información almacenada son de suma importancia.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET RELACIONADAS CON ELEMENTOS A INTEGRAR
La posibilidad de navegar en Internet facilita las labores de investigación.
Los paneles de información pueden ser visualizados en la Intranet
Acceso a fuentes internas y externas de conocimiento.
Cada área funcional debe mostrar en su espacio virtual la administración de sus riesgos.
El contar con espacio que integren toda la información y conocimiento sobre cada proyecto permite rescatar conocimiento importante.
El proceso de Planificación Estratégica debiera tener soporte en la Intranet a nivel metodológico, de lineamientos, formulación y seguimiento.
Facilidades de comunicación.
Integrar las aplicaciones transaccionales: Sistema Contable, Monitor de Aplicaciones, etc.
La Administración de Riesgos mediante el SEVRI puede ser flexibilizada

mediante el uso de la Intranet.
La solución de la DTI debe ser integrada a una solución institucional.
Los enfoques metodológicos utilizados por las áreas deben estar visibles en la Intranet.
Se debe dar visibilidad al ProjectServer.
Brindar un enfoque integrado a todas las áreas funcionales.

De acuerdo a lo mostrado:

1. Se debe integrar el soporte a los esfuerzos realizados en el desarrollo de enfoques metodológicos.
2. Se deben integrar las aplicaciones que dan soporte a la ejecución de las tareas diarias.
3. Se debe facilitar el acceso a la información interna y externa.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET
RELACIONADAS APOYO AL CAMBIO CULTURAL
Se debe dar soporte a campañas de cambio cultural.
Se deben usar cuestionarios electrónicos para medir los resultados de las campañas de cambio cultural que se desarrollen.
Cuando todos los documentos de las áreas se encuentren en una Intranet, los procesos de revisión por parte de la AI pueden ser modificados y facilitar esta labor.
Cuando todos los documentos de las áreas se encuentren en una Intranet, los procesos de revisión por parte de la AI pueden ser modificados y facilitar esta labor.

De acuerdo a lo señalado en este cuadro:

1. Se deben brindar facilidades para gestionar esfuerzos de cambio cultural.
2. La introducción de la solución deberá ser apoyada por cambios en los procedimientos de trabajo.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET
RELACIONADAS CON CAPACITACIÓN
Capacitación virtual.
El acompañamiento a los funcionarios puede ser facilitado mediante la Intranet.
Llevar control de las capacitaciones y los participantes a ellas.

Se deben incorporar facilidades que permitan gestionar adecuadamente la capacitación a funcionarios.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET
RELACIONADAS CON APOYO A LA GESTIÓN
El seguimiento a los proyectos debe estar disponible.
El seguimiento de las tareas debe integrarse a la Intranet.
El seguimiento de Recomendaciones de Auditoría puede ser facilitado mediante el uso de la Intranet.
La generación de documentos debe ser controlada.
La normativa y reglamentación del SINPE debe estar debidamente controlada en cuanto a su publicación y control de versiones.
Los espacios de proyectos deben incluir facilidades para asignación y seguimiento de tareas.
Se debe facilitar la administración de las salas de reuniones.
Se debe incluir una facilidad para administrar recursos de reuniones (por ejemplo los videobean)
Se requiere de herramientas para mostrar cuadros estadísticos sobre la ejecución de los procesos.
Es importante mostrar el historial de los documentos.
Seguimiento de la planificación estratégica.
Una Intranet es un medio natural para dar visibilidad y controlar un BSC.

De acuerdo con la tabla anterior:

1. Debe facilitar el control del cumplimiento de tareas asignadas de acuerdo a plazos establecidos, así como el cumplimiento de los cronogramas de proyectos.
2. Debe incorporar facilidades para la administración de recursos.
3. Debe apoyar la ejecución de la Planificación Estratégica.

4. Debe mostrar información acerca de la ejecución de los procesos.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET
RELACIONADAS CON APOYO A GRUPOS DE TRABAJO
Integración de grupos virtuales de trabajo.
Abrir espacio para el manejo de proyectos.
Los grupos de proyecto requieren de espacios virtuales de interacción.
Debe darse visibilidad a los proyectos generados a partir de las iniciativas estratégicas.
Desde los espacios de proyecto y la documentación sobre problemas que han sucedido y cómo han sido resueltos permitirá contar con una base de conocimiento importante.
Es importante integrar a todos los miembros de los equipos de proyecto en un mismo espacio virtual.
Los participantes en cada proyecto deben estar visibles.
Los espacios de proyectos deben integrar todos los documentos de soporte requeridos.
Se debiera contar con un espacio para el proyecto en donde se integren todos los documentos fuente requeridos.
Se debe contar con un mecanismo para administrar las reuniones de proyecto.

De este grupo de observaciones se desprende que:

1. Debe facilitar la integración y actuación de los equipos de trabajo.
2. Se deben incluir facilidades que permitan gestionar adecuadamente los recursos asignados a los grupos de trabajo.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET
RELACIONADAS CON COLABORACIÓN
Debe darse cabida a la generación colaborativa de documentos.
En los espacios de proyecto se deben integrar facilidades para la generación colaborativa de documentos.
En los espacios de proyecto se deben integrar facilidades para la generación colaborativa de documentos.
Los funcionarios que participan de un proyecto deben poder intercambiar opiniones sobre temas relacionados con el mismo.

De acuerdo a lo señalado:

1. Se debe apoyar la colaboración de los funcionarios en la generación documental.
2. Se debe facilitar la interacción entre funcionarios.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET
RELACIONADAS CON CAPITALIZACION DE INFORMACIÓN
Los portales deben ofrecer información actualizada.
Las plantillas de elaboración de carteles debieran estar disponibles.
Las plantillas de los documentos exigidos por la metodología debieran estar disponibles para cada proyecto.
Las plantillas de los documentos exigidos por la metodología debieran estar disponibles para cada proyecto.
Todos los documentos físicos que ingresen al BCCR deben ser convertidos a formato digital y ser distribuidos en el mismo.
Se deben identificar los responsables de los documentos.
Se debe tener acceso a las características (perfil) de los documentos.
Se debe tener un historial de versiones de ciertos documentos.
Se debe verificar la disponibilidad de los procedimientos.
Se debe contar con mediciones sobre la ejecución de los procesos.
La información generada por la ejecución de los procesos debe estar almacenada por proceso generador.
Las actas de junta deben estar accesibles.
Las presentaciones de las áreas debieran estar disponibles en línea.
Las presentaciones de las áreas deben estar accesibles desde los sitios de las áreas.
Se deben publicar noticias relacionados con los proyectos.
Las presentaciones de los oferentes podrían verse en los espacios de los proyectos.
Las presentaciones deben estar accesibles para el personal de soporte de las juntas a fin de que en caso necesario se puedan facilitar a los directivos.
Los modelos de Información deben ser incorporados.
Los perfiles de los funcionarios podrían estar publicados en la Intranet para facilitar su acceso.
Se debe facilitar el acceso a la metodología de proyectos.
Los lineamientos tecnológicos debieran estar publicados.
Se debe migrar lo que está en los directorios compartidos al espacio del área.
Se deben publicar los Planes de Continuidad, contingencia y recuperación de las áreas.
Se deben tener identificados los funcionarios que dan soporte a los diferentes elementos tecnológicos y que deben ser convocados en caso de emergencia.
Se deben tener accesibles los inventarios de bienes y la relación con la póliza que los cubre.

De acuerdo con lo anterior:

1. Se deben ofrecer facilidades relacionadas con la gestión documental.
2. Se deben integrar facilidades relacionadas con la gestión de los procesos.
3. Se debe integrar información almacenada en otros medios físicos o digitales.
4. Se debe resguardar información relacionada con los roles desempeñados por los funcionarios.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET
RELACIONADAS CON PUBLICACIÓN
El portafolio de proyectos debe ser visible a la organización.
El avance de los proyectos debe estar visible.
El avance de los proyectos debe ser visible a los miembros de JD
Es importante dejar disponibles noticias que impacten al proyecto de alguna manera.
Es importante integrar el acceso a documentos relacionados con el proyecto.
El DW debe ir integrado a la Intranet para dar visibilidad a la información y facilitar su análisis.
La información almacenada en el Almacén de Datos debe hacerse visible mediante paneles de información.
El uso de paneles de riesgo ayudaría a su control.
Es necesario publicar paneles de información sobre los riesgos.
El mapa de procesos debe ser visible.
Importante dar visibilidad a los procesos de las áreas.
La definición de los procesos debe ser de fácil acceso para los funcionarios.
Las mediciones de la ejecución de los procesos deben mostrarse de manera ejecutiva y permitir profundizar sobre aspectos de interés.
La Intranet debe permitir accesos a los procesos definidos en cada área desde su propio espacio.
Es importante tener acceso a los roles desempeñados por los funcionarios en los diferentes procesos.
Es conveniente tener acceso a datos sobre la ejecución de los procesos en términos de duración de su ejecución.
Es importante tener accesibles las guías para las diferentes funciones que se realizan en el SINPE.
Es importante contar con una clasificación documental que permita localizar documentos fácilmente.
Las versiones de los documentos deben ser consultadas en línea.
Es importante dar visibilidad al plan estratégico del periodo.

El seguimiento del BSC debe estar visible para toda la organización.
Los BSC de las unidades de trabajo deben estar visibles dentro de los espacios de las mismas.
Es importante tener acceso a sitios de consulta en Internet.
La definición de los drivers de costo debiera estar publicada.
La metodología de administración de riesgos debe publicarse e informar cualquier cambio que esta sufra.
La normativa de contrataciones debiera estar disponible.
Las tareas asignadas previamente deben estar visibles.
Los acuerdos de reuniones anteriores deben estar visibles.
Los documentos correspondientes a los planes en seguridad deben estar disponibles para los funcionarios.
Los documentos correspondientes a los planes en seguridad deben estar disponibles para los funcionarios.
Los documentos de DTI deben ser accesibles al resto de la organización, bajo criterios de confidencialidad.
Los documentos de TI sobre Continuidad del Negocio deben estar accesibles.
Los documentos generados durante la ejecución de los proyectos deben estar disponibles
Los documentos generados por las áreas deben mostrarse en los espacios de las áreas.
Los documentos que se generan a partir de la ejecución de los procesos oficializados deben ser publicados.
Los manuales de Competencias deben estar disponibles en línea.
Los miembros de JD deben tener acceso a la Intranet para poder analizar el material previo a la sesión.
Mediante la Intranet se pueden publicar los avances logrados en los procesos de implementación de los enfoques.
Se debe automatizar el control de la correspondencia.
Se debe contar con facilidades que informen a los funcionarios sobre cambios en los modelos de información.
Se debe contar con un espacio a nivel de toda la organización para mostrar aspectos que se desea reforzar.
Se debe garantizar que todos los funcionarios afectados por un documento sean informados de los cambios que éste sufre.
Se debe permitir búsqueda por el contenido de los documentos (por contexto)
Se debe publicar comparativos de presupuesto, planificado versus consumo.
Se debe publicar la conformación de los comités de Continuidad de Negocios.
Se debe publicar la política y lineamientos para posicionarlos en la organización.
Se deben tener niveles de autorización sobre los documentos.
Los aspectos que la Administración desea impregnar en la cultura organizacional debiera poderse publicar en un Portal Institucional.

De acuerdo a las observaciones mostradas en el cuadro anterior se evidencia que la Intranet deberá facilitar el acceso a información relacionada con:

1. La gestión de proyectos.
2. La definición y ejecución de los procesos.
3. Los recursos documentales del BCCR.
4. La correspondencia.
5. La difusión de material de interés para la Administración.
6. El cumplimiento de objetivos.

En el siguiente cuadro se resumen las características señaladas en cuanto a los elementos a considerar al diseñar la solución de Intranet.

ELEMENTOS A CONSIDERAR AL DISEÑAR LA INTRANET (Cuadro resumen)	TIPO DE FACILIDADES
Información sobre el cumplimiento de objetivos.	Acceso a la información
Información sobre la correspondencia.	
Información sobre la definición y ejecución de los procesos.	
Información sobre la difusión de material de interés para la Administración.	
Información sobre los recursos documentales del BCCR.	
Se debe facilitar el acceso a la información interna y externa.	
Se debe integrar información almacenada en otros medios físicos o digitales.	
Se deben integrar facilidades de búsqueda de información almacenada.	
Se deben ofrecer facilidades relacionadas con la gestión documental.	

Debe facilitar el control del cumplimiento de tareas asignadas de acuerdo a plazos establecidos, así como el cumplimiento de los cronogramas de proyectos.	Apoyo a la ejecución
Se debe apoyar la colaboración de los funcionarios en la generación documental.	
Se deben incluir facilidades que permitan gestionar adecuadamente los recursos asignados a los grupos de trabajo.	
Se deben integrar facilidades relacionadas con la gestión de los procesos.	
Se deben integrar las aplicaciones que dan soporte a la ejecución de las tareas diarias.	
Debe facilitar la integración y actuación de los equipos de trabajo	Apoyo a la gestión
Debe incorporar facilidades para la administración de recursos.	
Debe mostrar información acerca de la ejecución de los procesos.	
Información sobre la gestión de proyectos.	
Se debe facilitar la interacción entre funcionarios.	
Se debe resguardar información relacionada con los roles desempeñados por los funcionarios.	
La Intranet se espera que tenga un crecimiento exponencial.	Estrategia de diseño e implementación
El diseño de la Intranet debe basarse en las necesidades identificadas por las áreas funcionales.	
La implementación debe seguir un esquema de fases.	
La Intranet debe integrar facilidades de comunicación, colaboración y publicación.	
La introducción de la solución deberá ser apoyada por cambios en los procedimientos de trabajo.	
Debe apoyar la ejecución de la Planificación Estratégica.	Soporte a los enfoques metodológicos
Incorporar facilidades que permitan gestionar adecuadamente la capacitación a funcionarios.	
Se debe integrar el soporte a los esfuerzos realizados en el desarrollo de enfoques metodológicos.	
Se deben brindar facilidades para gestionar esfuerzos de cambio cultural.	

Como se desprende de la observación del cuadro resumen, los aspectos señalados se han clasificado de acuerdo a su naturaleza en cinco grandes grupos en relación con el tipo de facilidades mencionadas, lo cual permitirá posteriormente plantear una solución que satisfaga plenamente los requerimientos señalados.

4.3.7 Observaciones participantes – Reuniones Periódicas

Durante el periodo previo a la reestructuración, en la DSF, de donde se generó posteriormente la DGD, se realizaban reuniones periódicas de tres niveles: de Directores, de Ejecutivos y de Departamento. Estas reuniones se suspendieron al iniciarse el proceso de reestructuración. El investigador ha analizado las correspondientes al periodo comprendido entre Octubre del 2003 y marzo del enero del 2006, considerando únicamente aquellas en las que se tocaron temas relacionados a la investigación.

La información recabada a partir de las observaciones participantes en reuniones periódicas se orienta sobretodo al establecimiento de necesidades que deben ser satisfechas por la solución y al señalamiento de algunos aspectos culturales de interés.

A continuación se analizan las observaciones recabadas en las reuniones mencionadas.

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA CULTURA INFORMÁTICA (Cultura de la organización)
OBSERVACIONES
El correo es un medio muy utilizado en el BCCR para el intercambio de información.
El tener todos los procedimientos de la DSF en el Sitio de Calidad permite coordinar de manera más sencilla los procesos de mejora de los servicios.

El uso de certificados digitales permitirá el intercambio seguro de documentos oficiales.
El uso de herramientas tecnológicas facilita la evacuación de consultas internas y externas.
El uso del Sitio de Calidad facilitará el proceso de la auditoría por parte del agente certificador.
Es necesario brindar herramientas de apoyo para el seguimiento de los enfoques.
La auditoría de los procesos debe adaptarse al uso de soluciones tecnológicas.
La infraestructura tecnológica permitiría dar soporte a una solución de Intranet.
Los funcionarios están acostumbrados a hacer uso de la tecnología para apoyarse en el desempeño de sus labores.
Posicionamiento de las soluciones tecnológicas.
Posicionar el uso de soluciones tecnológicas par facilitar las labores de las áreas.
El uso de consultores para aprovechar las ventajas de las nuevas versiones de software.
El BCCR cuenta con una plataforma tecnológica muy sólida y con profesionales muy bien capacitados como para dar soporte a la emisión de certificados digitales.
Es importante dejar disponibles las nuevas versiones de las herramientas de software para todos los funcionarios.
Es importante que toda la DSF esté cubierta por las herramientas que se desarrollen para facilitar las labores de la división.
Existe una cultura informática fuerte que permitiría un uso apropiado de una Intranet.
La organización le da mucha importancia al uso de herramientas de software actualizadas.
La velocidad de las redes permitirá un uso adecuado de la Intranet.
Los recursos tecnológicos con que cuenta el BCCR permiten implementar una Intranet.
Se cuenta con servidores de Base de Datos que pueden dar el soporte de almacenamiento requerido.
Se cuenta con una infraestructura de redes, de servidores y de software que permite desarrollar una solución de Intranet sin limitaciones de índole tecnológica.
Se puede disponer de un servidor virtual para montar un prototipo.

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente:

1. El uso de las soluciones tecnológicas es valorado positivamente por la organización.
2. Existe un fuerte uso de soluciones tecnológicas en el desempeño de las labores.

3. La plataforma tecnológica está fuertemente desarrollada.

DISPOSICIÓN A COMPARTIR CONOCIMIENTO (Cultura de la organización)
OBSERVACIONES
La orientación hacia proyectos ha permitido avanzar en temas importantes.

Se valora el trabajo grupal como medio para desarrollar a la organización.

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (Cultura de la organización)
OBSERVACIONES
La documentación sobre problemas que se han presentado y cómo han sido solucionados ayudaría a resolver problemas futuros.
Los nuevos conocimientos de los funcionarios ayudarán a mejorar la solución de situaciones y a encontrar mejores formas de hacer las labores.
Muchos funcionarios son profesores en Universidades y su conocimiento debiera ser aprovechado hacia lo interno.
Se debe aprovechar el conocimiento de funcionarios de otras áreas para la resolución de problemas.
Se pueden medir más precisamente los impactos sobre posibles modificaciones a los procesos.
La experiencia generada por los grupos de trabajo debe ser compartida.
Debe estimular el que los funcionarios compartan su conocimiento sobre temas relacionados con las funciones de la DSF.
Es necesario analizar las objeciones de los auditores al uso de herramientas tecnológicas para documentar los procesos a fin de explicarles su conveniencia y dar respuesta a sus objeciones.
Quienes se beneficien de una beca deben multiplicar su conocimiento a lo interno.
Se estimula el que los funcionarios compartan su conocimiento sobre las labores a su cargo y servicios del BCCR.

Se concluye que:

1. El conocimiento generado debe ser aprovechado en solución de problemas a futuro.

2. Los funcionarios deben participar en incrementar el conocimiento organizacional a partir del conocimiento individual, transmitiendo su conocimiento a otros colaboradores.
3. Se cuenta con funcionarios que poseen conocimiento valioso que debe ser compartido.

CARACTERÍSTICAS CULTURALES D ELA ORGANIZACIÓN (Cultura de la organización)
OBSERVACIONES
El seguimiento de buenas prácticas fortalece la validez y confianza en los productos generados.
Uso de buenas prácticas en el desarrollo de productos.
Es importante capacitar a usuarios indirectos en el uso de las herramientas tecnológicas que se utilizan en la DSF.
Es necesario acompañar los proyectos de una gestión de cambio cultural.
Existe cultura para el seguimiento de cursos virtuales.
La capacitación mejora el clima de la organización.
La capacitación no es un gasto sino una inversión.
La culturización es un aspecto importante para lograr un uso adecuado de las soluciones desarrolladas.
La organización estimula el que los funcionarios se capaciten virtualmente.
Los beneficios que se han obtenido del Sitio Documental pueden ser ofrecidos al resto de la organización.
Los directores apoyan el uso de una solución de Intranet
Los funcionarios deben estar actualizados en los temas de interés para el BCCR.
Los funcionarios que participan de cursos de capacitación mejoran su desempeño.
Se consideran las necesidades de capacitación de los funcionarios.
Se debe fomentar el desarrollo de los funcionarios.
Se estimula la participación en las actividades de capacitación.
Es importante dar formación a los funcionarios en inglés para que tengan acceso a más recursos de información.
Se ha logrado que las metodologías perneen a las áreas y funcionarios.
Se le da gran importancia a la participación de los funcionarios en cursos de actualización profesional.
Se le da gran importancia a la participación de los funcionarios en cursos de actualización profesional.
Una parte significativa del presupuesto se destina a capacitación, ya sea en educación formal o cursos de formación sobre temas de interés.
Al dar seguridad a los documentos electrónicos se agilizarán muchos procesos internos.
La retroalimentación de las áreas usuarias ayuda a mejorar las metodologías

desarrolladas.
Es importante lograr que los participantes entiendan apropiadamente las funciones de la DSF y el sistema de pagos.
Los expositores son estimulados a mejorar sus capacidades para transmitir conocimiento.
Se debe agilizar la retroalimentación acerca del seguimiento de recomendaciones de auditoría.
Todos los enfoques deben ser madurados incorporando la experiencia generada en su uso por parte de las áreas usuarias.

Se concluye:

1. La adopción de buenas prácticas es percibida como medio para mejorar el accionar de la institución.
2. Se considera valioso desarrollar nuevas habilidades y conocimientos en los colaboradores.
3. Se invierte en la capacitación de los funcionarios.
4. Se estimula la creatividad de los funcionarios y sus aportes para el mejoramiento de enfoques se consideran valiosos.
5. Es una cultura abierta a la adopción de nuevos enfoques, al mejoramiento continuo y a la participación de los funcionarios.

A partir del análisis realizado se generó la siguiente tabla resumen en donde se puntualizan los elementos culturales de la organización que se consideran valiosos para los fines de la investigación.

ELEMENTOS CULTURALES DEL BCCR Cuadro Resumen
El uso de las soluciones tecnológicas es valorado positivamente por la organización.
Existe un fuerte uso de soluciones tecnológicas en el desempeño de las labores.
La plataforma tecnológica está fuertemente desarrollada.
Se valora el trabajo grupal como medio para desarrollar la organización.
El conocimiento generado debe ser aprovechado en solución de problemas a futuro.
Los funcionarios deben participar en incrementar el conocimiento organizacional a partir del conocimiento individual, transmitiendo su conocimiento a otros colaboradores.
Se cuenta con funcionarios que poseen conocimiento valioso que debe ser compartido.
La adopción de buenas prácticas es percibida como medio para mejorar el accionar de la institución.
Se considera valioso desarrollar nuevas habilidades y conocimientos en los colaboradores.
Se invierte en la capacitación de los funcionarios.
Se estimula la creatividad de los funcionarios y sus aportes para el mejoramiento de enfoques se consideran valiosos.
Es una cultura abierta a la adopción de nuevos enfoques, al mejoramiento continuo y a la participación de los funcionarios.

A continuación se analizan las observaciones relacionadas con el planteamiento de la solución de la Intranet.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET RELACIONADAS CON BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN
Deben facilitarse las búsquedas de documentos.
La información debe estar disponible para aquellos que la requieran.

Se señala la importancia de facilitar la búsqueda de información y dejar esta disponible para aquellos que requieran de ellas.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET
RELACIONADAS CON ELEMENTOS A INTEGRAR
El uso de encuestas automatizadas permitiría recabar información de manera más eficiente.
Es conveniente contar con la facilidad de que los participantes puedan hacer consultas específicas una vez terminada la capacitación.
Es importante estimular la investigación facilitando el acceso a fuentes disponibles en Internet.
Es necesario integrar los esfuerzos de las áreas.
La implementación de un BSC se vería favorecida por una Intranet al brindar los mecanismos de comunicación, seguimiento e integración que darían soporte a esta solución.
La Intranet ofrece un medio de integrar las diferentes soluciones tecnológicas disponibles en el BCCR.
Las encuestas a los funcionarios participantes deben ser integradas para comodidad en su aplicación.
Una Intranet permitiría apoyar de mejor manera a las áreas de negocios al dejar disponibles todas las herramientas de información requeridas.
Una Intranet podría ayudar a integrar los esfuerzos en cuanto a Calidad.

De acuerdo a lo mostrado:

1. Se debe integrar el soporte a los esfuerzos realizados en el desarrollo de enfoques metodológicos.
2. Se deben integrar las aplicaciones que dan soporte a la ejecución de las tareas diarias.
3. Se debe facilitar el acceso a la información interna y externa.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET
RELACIONADAS APOYO AL CAMBIO CULTURAL
La Intranet permitirá gestionar cambios culturales de una manera más efectiva al tener un despliegue masivo de información sobre temas a posicionar.

De acuerdo a lo señalado en este cuadro, se deben brindar facilidades para apoyar los esfuerzos de cambio cultural.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET
RELACIONADAS CON CAPACITACIÓN
Es importante contar con información histórica sobre la efectividad de los programas de capacitación.

Se deben incorporar facilidades que permitan gestionar adecuadamente la capacitación a funcionarios.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET
RELACIONADAS CON APOYO A LA GESTIÓN
Debe hacerse visible el avance de los proyectos.
Es necesario dar visibilidad al avance de los proyectos.
Los cronogramas de los proyectos deben estar disponibles para su seguimiento apropiado.
Se debe facilitar el seguimiento de las recomendaciones de auditoría.
Es importante saber qué tareas están asignadas a cuáles funcionarios.
Se debe visualizar el responsable de cada asunto pendiente.

De acuerdo con la tabla anterior:

1. Debe facilitar la gestión de los proyectos.
2. Debe facilitar el seguimiento de recomendaciones de auditoría.
3. Se debe permitir el seguimiento de tareas asignadas.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET
RELACIONADAS CON COLABORACIÓN
Se debe facilitar el análisis de la información y compartir estos análisis con otros funcionarios.
Se debe tener acceso a los proyectos para determinar nuevas fuentes o necesidades de información
Una Intranet facilitaría el transmitir conocimientos a todos los funcionarios de los departamentos sobre temas de interés.

De acuerdo a lo señalado, se debe facilitar la interacción entre funcionarios.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET
RELACIONADAS CON CAPITALIZACION DE INFORMACIÓN
Al contar con las solicitudes de compra emitidas por las áreas se facilita la elaboración del presupuesto del siguiente periodo.
Debe darse visibilidad a las políticas de información.
Debe existir una plantilla de minutas de reunión para garantizar la revisión de acuerdos previos, la asignación de tareas y la asistencia de los funcionarios, así como el registro de los temas discutidos.
Es importante contar con información acerca del vencimiento de licencias de software.
Es importante identificar para todas las áreas los clientes internos y externos que se atienden, los productos que se generan y la información que suministra. Esta información debe mantenerse actualizada.
Es importante que aunque las secretarias no participen de las reuniones se enteren de los aspectos tratados mediante la revisión de las minutas.
Es importante rescatar las preguntas que hagan los participantes en las sesiones y las respuestas dadas para que los instructores puedan estar mejor preparados al consultarlas de previo.
Es importante tener una lista de propuestas de proyecto junto con su estado.
Las charlas de los expositores deben estar en un sitio accesible para los participantes.
Las políticas deben estar a disposición de todos los funcionarios.
Los documentos deben mostrarse en el área que los genera.
Los perfiles asociados a los roles deben estar disponibles.
Los registros de reuniones se deben poder consultar.
Se debe contar con información sobre vencimiento de garantías de los equipos.
Se debe dar visibilidad a las minutas de las reuniones realizadas.
Se debe dar visibilidad al seguimiento de las recomendaciones de auditoría.
Se debe dejar disponible la información que recolecten los funcionarios en su participación en seminarios o cursos.
Se debe mantener un histórico de los documentos de trabajo utilizados.
Se debe tener acceso a los registros de inventario de equipo y software.
Se debe tener visibilidad del portafolio de proyectos.
Se deben dejar disponibles los documentos oficiales del BCCR.
Visualización de portafolio de proyectos.

De acuerdo con lo anterior:

1. Se deben mantener bases de datos de conocimiento para su aplicación futura.
2. Se deben resguardar los recursos de información valiosa para la organización, tanto aquellos generados a lo interno como a lo externo.

3. La información relacionada con los proyectos debe ser resguardada.

FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET RELACIONADAS CON PUBLICACIÓN
Es importante dar visibilidad al avance de los proyectos.
Es importante tener acceso a los documentos de trabajo que se utilizan para presupuestar.
Este tipo de comunicados podría hacerse mediante la Intranet.
Estos comunicados debieran ser publicados para que todos los funcionarios se enteren.
Estos comunicados debieran ser publicados y no recargar el correo.
Las comunicaciones podrían hacerse mediante su publicación y no por correo.
Las propuestas de proyecto deben publicarse antes de abrir los proyectos, para agilizar su aprobación o suspensión.
Los eventos importantes deben ser publicados.
Se debe facilitar el acceso a los documentos.
Se debe permitir emitir comunicados a todo el personal.

De acuerdo a las observaciones mostradas en el cuadro anterior se evidencia que la Intranet deberá facilitar el acceso a información relacionada con:

1. La gestión de proyectos.
2. La difusión de comunicados oficiales.
3. Los recursos documentales.

En el siguiente cuadro se resumen las características señaladas en cuanto a los elementos a considerar al diseñar la solución de Intranet.

ELEMENTOS A CONSIDERAR AL DISEÑAR LA INTRANET (Cuadro resumen)	TIPO DE FACILIDADES
Se debe facilitar la búsqueda de información	Acceso a la información
Se debe facilitar el acceso a la información interna y externa.	
Se deben mantener bases de datos de conocimiento para su aplicación futura.	
Se deben resguardar los recursos de información valiosa para la organización, tanto aquellos generados a lo interno como a lo externo.	
La información relaciona con los proyectos debe ser resguardada.	
Facilitar el acceso a información relacionada con la gestión de proyectos.	
Facilitar el acceso a información relacionada con la difusión de comunicados oficiales.	
Facilitar el acceso a información relacionada con los recursos documentales.	Apoyo a la ejecución
Se deben integrar las aplicaciones que dan soporte a la ejecución de las tareas diarias.	
Se debe facilitar la interacción entre funcionarios	Apoyo a la gestión
Se deben incorporar facilidades que permitan gestionar adecuadamente la capacitación a funcionarios.	
Debe facilitar la gestión de los proyectos.	
Debe facilitar el seguimiento de recomendaciones de auditoría.	
Se debe permitir el seguimiento de tareas asignadas.	Soporte a los enfoques metodológicos
Se debe integrar el soporte a los esfuerzos realizados en el desarrollo de enfoques metodológicos.	
Se deben brindar facilidades para apoyar los esfuerzos de cambio cultural.	

Al igual que se hizo con relación a las observaciones relacionadas con las reuniones no programadas, los aspectos señalados se han clasificado de acuerdo a su naturaleza en

cuatro grandes grupos de acuerdo con el tipo de facilidades mencionadas, lo cual permitirá posteriormente plantear una solución que satisfaga plenamente los requerimientos señalados.

4.3.8 Análisis de Actas de Junta Directiva

Este apartado y los siguientes relacionados con el análisis de la información recopilada corresponden al enfoque hermenéutico al basarse en el estudio de documentos de la organización.

Siendo las Actas de Junta Directiva una fuente de información de sumo interés debido a que en ellas se plasman las decisiones organizacionales que impactan directamente el quehacer del BCCR, el investigador analizó las del año 2006 y las de los meses de enero y febrero del 2007, además de la 5123 del año 2002, que resulta de especial interés por su relación con los temas de investigación.

CULTURA INFORMATICA
Uso de soluciones informáticas
Desde Octubre del 2004 la JD aprobó el utilizar una solución basada en herramientas tecnológicas para atender los temas de levantado de procesos, perfiles de puestos y planes de capacitación.
Es importante rescatar el hecho de que el apoyo tecnológico en el desempeño de las labores es un elemento que se señala como básico.
La JD muestra interés por cómo se definen los procesos en el Sitio de Calidad, mediante una herramienta tecnológica que permite navegar entre los elementos componentes de un proceso: roles, artefactos, procedimientos, tareas y otros. Se considera que esta solución puede resultar adecuada para el resto de la organización. Esto fue previo a la decisión de utilizar este enfoque a nivel institucional. Denota que las soluciones tecnológicas tienen buena acogida.
Se señala la importancia de contar con una herramienta de administración de proyectos automatizada que permita dar seguimiento apropiado a los proyectos a nivel institucional.
Infraestructura tecnológica

Las características señaladas del BCCR muestran que la infraestructura tecnológica es de avanzada y que se cuenta por personal altamente calificado y capacitado.
Se muestra el interés de la Gerencia por racionalizar las inversiones en temas tecnológicos y buscar soluciones integradas a las necesidades de automatización.
Se señala la importancia de la infraestructura tecnológica y los medios de mejorar la ejecución de los procesos y la generación de productos y servicios.

Se observa que:

1. Existe apertura al uso de soluciones tecnológicas.
2. Se apoya el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica.

DISPOSICIÓN A COMPARTIR CONOCIMIENTO
Orientación hacia el trabajo en equipo
Resulta importante integrar en los espacios de los proyectos todos los esfuerzos que los acompañan para información de los participantes y de la Administración y JD.

La Junta directiva considera importantes los espacios de ejecución de proyectos, a los que no solo deben tener acceso los involucrados directamente sino también la Administración y la Junta Directiva para su debido seguimiento.

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Generación de Conocimiento
La gestión de información es considerada una función básica, así como la investigación y la generación de nuevos conocimientos.
Se considera la integración como elemento crucial, así como la especialización. Este segundo elemento se relaciona con la identificación de expertos.
Capitalización del conocimiento
Se posiciona la Intranet como medio formal de rescate de conocimiento organizacional, en este caso aquel relacionado con procesos.

Se muestra que la JD apoya:

1. La generación de nuevos conocimientos.
2. El papel importante que juegan los expertos en la generación de conocimiento.

3. Se visualiza la Intranet como el espacio para almacenar el conocimiento organizacional.

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Compartir Conocimiento
A partir de la exposición del Auditor se identifican varios aspectos en que debe apoyar la Intranet: Mecanismo de seguimiento y control de las recomendaciones de Auditoría Publicación de información estadística Cambios culturales (conductas de éxito y valores) Mejoramiento y optimización de procesos Publicación de Indicadores de gestión
Es clara la necesidad de que la JD pueda tener una visión detallada de los proyectos y de las decisiones sobre los mismos que le corresponden, además de su grado de avance.
Es importante que los directivos puedan acceder a fuentes de información que les permita aclarar sus dudas respecto a los temas a discutir de previo a las sesiones para que las mismas sean sesiones de trabajo más efectivas.
Es necesario brindar información actualizada sobre el avance de los proyectos estratégicos.
Identificación de la necesidad de contar con facilidades para publicar el estado de los proyectos.
La gestión documental automatizada tiene cabida lógica dentro de una propuesta de Intranet.
Las publicaciones en los medios de comunicación colectiva sobre información relativa a la organización y a su gestión debieran ligarse a los proyectos en desarrollo, así como su análisis, para validar su veracidad y mantener al equipo de proyecto, a la Administración y a la JD acerca de la información que maneja el público.
Los informes de actividades de la Presidencia podrían, de igual manera, ser publicados previamente para su análisis por parte de los miembros de Junta Directiva y en las sesiones hacer consultas puntuales sobre aspectos específicos, dando mayor agilidad a las sesiones.
Los miembros de JD debieran tener acceso a información sobre el avance de los proyectos en ejecución.
Los reportes mensuales de Gerencia podrían ser publicados de previo para el conocimiento por parte de los miembros de JD.
Necesidad de elementos informativos a integrar en la Intranet para ofrecer material a los miembros de JD sobre temas de sesiones de una manera más oportuna para agilizar la tramitación de acuerdos y el conocimiento de materiales sobre temas a discutir en las sesiones: informes, documentos informativos, agenda a tratar, actas, dictámenes, autorizaciones y acuerdos.
Se cuenta con la información documental necesaria para aclarar dudas de los directivos pero éstos no tienen un mecanismo oportuno que les permita acceder a la misma.
Se hace patente la existencia de islas de información al mantener las Divisiones, en este caso la Económica, fuentes importantes no visibles lo que hace necesario elevar solicitudes para su obtención. De estar fácilmente accesibles podrían ser analizadas por

los interesados de una manera más oportuna y con menor esfuerzo.
Se necesita de mecanismos apropiados que permitan a los miembros de JD contar con información oportuna sobre los proyectos en desarrollo o en aquellos proyectos externos en los que participan oficialmente funcionarios del BCCR.
Se presenta la necesidad de contar con un grupo de expertos que apoye a la JD en temas económicos, compartiendo el conocimiento y transmitiéndolo de manera efectiva.
Se resalta la importancia del Portal Institucional y de la Gestión de Información.
Se señalan tres aspectos del control interno en que una herramienta de Intranet puede apoyar: confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia.

A partir de un análisis de observaciones consignadas en el cuadro anterior es claro que:

1. La difusión de la información y el conocimiento es fundamental para el accionar apropiado del BCCR.
2. No solo se debe dejar la información a disposición de los funcionarios sino también de la Junta Directiva.

Resumiendo, en el siguiente cuadro se consignan las conclusiones generadas a partir del análisis de los acuerdos de Junta Directiva analizados.

RESUMEN DE ANÁLISIS DE ACUERDOS DE JD
Existe apertura al uso de soluciones tecnológicas.
Se apoya el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica.
Se consideran importantes los espacios de ejecución de proyectos, a los que no solo deben tener acceso los involucrados directamente sino también la Administración y la Junta Directiva para su debido seguimiento.
La JD valora la generación de nuevos conocimientos.
Se valora el papel importante que juegan los expertos en la generación de conocimiento.
Se visualiza la Intranet como el espacio para almacenar el conocimiento organizacional.
La difusión de la información y el conocimiento es fundamental para el accionar apropiado del BCCR.
No solo se debe dejar la información a disposición de los funcionarios sino también de la Junta Directiva.

4.3.9 Análisis del documento del planteamiento de la DGD

Este documento resulta una fuente importante de información para la investigación ya que establece los lineamientos bajo los cuales se genera la División de Gestión y Desarrollo, que se vislumbra como la encargada de transformar al BCCR de manera que se transforme su bagaje cultural y se deben cambios profundos en su gestión con la finalidad de inculcar un enfoque hacia el mejoramiento continuo, la eficiencia y la eficacia. Adicionalmente, el documento hace un análisis de antecedentes que resultan permitieron al investigador analizar factores culturales importantes.

En la siguiente tabla se muestran los elementos considerados de valor para los fines de esta investigación, los cuales se relacionan directamente con los elementos que deben ser integrados en la solución a plantear y que se han organizado por tipo de facilidades a integrar.

Observaciones	TIPO DE FACILIDADES
Conocimiento relacionado con la Gestión de Control de Riesgos.	Acceso a la información
Dar visibilidad a la relación entre Plan Estratégico / Presupuestos / Acciones Estratégicas y Proyectos.	
Dar visibilidad a las consultas a la información disponible en el Almacén de Datos Institucional (DW).	
Dar visibilidad a las políticas e indicadores relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad.	
Dar visibilidad a los modelos de información control de gestión y gestión de proyectos.	
Dar visibilidad a los resultados obtenidos mediante la aplicación de las evaluaciones de calidad.	
Aplicación del control de gestión y las buenas prácticas en ese campo.	Apoyo a la gestión

Brindar acceso al mecanismo formal de actualización y mejora de los procesos y la información relacionada.	
Cumplimiento de los objetivos institucionales así como del comparativo entre resultados alcanzados y esperados.	
Dar visibilidad a información relacionada con el monitoreo de los riesgos.	
Dar visibilidad a las herramientas de gestión de control de riesgo.	
Facilitar el control y seguimiento de las Acciones de Mejora.	
Formulación y seguimiento del PAO-Presupuesto.	
Herramientas de control de gestión.	
Metodología de planeamiento y adecuado seguimiento del proceso.	
Enfoque hacia la calidad.	
Inversiones en plataforma tecnológica.	Aspectos Culturales
Modificaciones a la estructura funcional para dar soporte a procesos de modernización.	
Apoyar el cambio cultural necesario para impregnar la cultura de la organización con un enfoque hacia la planeación estratégica y operativa.	
Apoyar el cambio cultural necesario para impregnar la cultura de la organización con un enfoque hacia la calidad.	
Apoyar el cambio cultural necesario para impregnar la cultura de la organización con un enfoque hacia el cumplimiento de metas.	
Apoyar el cambio cultural necesario para impregnar la cultura de la organización con un enfoque hacia una adecuada gestión documental y el uso adecuado de la información disponible.	
Apoyar el generar, capitalizar y distribuir conocimiento que permita desarrollar habilidades analíticas en los usuarios y mejorar la gestión de los procesos de negocios.	Soporte a enfoques metodológicos
Apoyar el generar, capitalizar y distribuir conocimiento relacionado con la planeación estratégica y operativa.	
Apoyar la Gestión Documental: visibilidad a lineamientos, acceso a procesos de apoyo, acceso al sistema de administración documental, permitir y garantizar el acceso, conservación y seguridad de los documentos.	
Dar facilidades de acceso al repositorio en donde reside la definición de los procesos.	
Dar visibilidad a la metodología de control de riesgos.	
Metodología de control de gestión y gestión de proyectos.	
Planificación estratégica vigente.	

4.3.10 Análisis del documento sobre Integración de la DTI

Al igual que en el caso del documento analizado en el apartado anterior, el Planteamiento para la Integración de la División de Tecnologías de Información a partir del Departamento de Tecnologías del SINPE y de la antigua División de Tecnologías del BCCR, resulta una fuente valiosa de información sobre la infraestructura tecnología de la institución y el apoyo que la organización da a los temas tecnológicos, elementos muy importantes dentro del alcance de la presente investigación.

En los siguientes párrafos se analizan los hallazgos identificados por el investigador que son de valor para los fines de la investigación desarrollada.

Observaciones	Temas
Microsoft Análisis Services: Para el análisis multidimensional de la información recolectada por los diversos sistemas transacciones con que cuenta la institución. Esta herramienta brinda funcionalidades de navegación de los datos, agregación y desagregación de información, graficación, análisis de tendencias y otros	Uso de soluciones informáticas
Microsoft CRM: Para la administración de las relaciones con los clientes, atención de solicitudes de soporte y seguimiento de los casos o reportes de problemas.	
Microsoft Project Server: Para la administración de los cronogramas de los proyectos que ejecuta la institución. Esta herramienta permite el reporte de horas laboradas, control del cronograma y seguimiento del avance de cada proyecto.	
Microsoft SharePoint Portal Server: Para la administración y control de la documentación que se genera a nivel institucional. Esta herramienta brinda funcionalidades como control de versiones, historial de cambios, seguridad y rutas de aprobación de documentos.	
Rational Process Workbench (RPW): Extensión del Rational Rose o del Rational XDE para el modelado (en UML) de los procesos de la	

<p>institución. Esta herramienta es la que ha apoyado el desarrollo del Sitio de Calidad permitiendo modelar los procesos y procedimientos, ligar archivos (ej: HTML's) a los elementos del proceso y publicar el modelo (en un sitio Web). Adicionalmente, permite utilizar diversas tecnologías para el desarrollo WEB como es el caso de páginas Web, servicios a través de tecnología Internet (Web Services) y programación especializada (Scripting), lo cual ha permitido el complemento de la documentación con definición de roles, actividades y productos de cada proceso en un ambiente totalmente gráfico.</p>	
<p>Suite de herramientas de Rational: Conjunto de herramientas que apoyan el proceso de desarrollo de software. Dentro de las funcionalidades que brindan se encuentra la administración de requerimientos, control de cambios del software, apoyo para modelado visual con UML (Lenguaje de Modelado Unificado, por sus siglas en inglés, el cual es un estándar de la industria), solicitudes de cambios al software, reporte de defectos o solicitudes de mejora al software, entre otros.</p>	
<p>Administración de la infraestructura de TIC</p> <p>Este proceso será responsable de la administración centralizada de los elementos de infraestructura de TIC para toda la organización, de modo que pueda entregar productos estandarizados que puedan ser utilizados por los demás departamentos y procesos.</p>	<p>Infraestructura tecnológica</p>
<p>Administración de subcontratistas</p> <p>Este proceso será responsable de adquirir productos y/o servicios de proveedores externos, siendo la administración del outsourcing su principal función dado que en este momento existen en la organización contratos que se deben administrar. Las labores propias del proceso de contratación administrativa serán realizadas por los departamentos y áreas respectivas del Banco Central de Costa Rica, mientras que las funciones de este proceso están relacionadas con la parte técnica, incluyendo actividades como determinación del tipo de compra, evaluación técnica de los carteles, revisión de los productos recibidos y otras.</p>	
<p>Análisis y diseño</p> <p>Este proceso será responsable del proceso de Análisis y Diseño para los productos particulares del Portal Financiero Interbancario. Este proceso también podrá analizar y diseñar productos que, además de ser utilizados en el portal interbancario, puedan ser reutilizados a nivel divisional.</p>	

<p>Análisis y diseño</p> <p>Este proceso tendrá las mismas funciones que se detallan en el proceso de Análisis y Diseño del Departamento de Portal Financiero Interbancario. Sin embargo, es importante aclarar que el ámbito de ejecución de dichas funciones será totalmente diferente. Este proceso estará dedicado a los productos del ámbito de negocio particular que tiene asignado (desarrollo de los servicios institucionales que utiliza el Banco Central de Costa Rica internamente).</p>	
<p>Arquitectura de TIC</p> <p>¿Por qué es tan importante la Arquitectura de la plataforma tecnológica de la institución? En realidad la arquitectura es un concepto que es fácil de entender, y que muchos ingenieros consideran intuitivamente, especialmente con un poco de experiencia, pero es difícil de definir precisamente. En particular, es difícil trazar una línea definida entre diseño y arquitectura, pues en general se considera que la arquitectura es un aspecto del diseño que se concentra sobre algunos aspectos específicos.</p>	
<p>Automatización de oficinas: Si bien este es un tema que en general ha sido abarcado y resuelto satisfactoriamente en cada área, el mismo, representa una oportunidad para aprovechar significativas economías de escala. El desarrollo de esta área permitirá la integración de nuevas tecnologías para apoyar los procesos de negocio del Banco Central de Costa Rica, tal es el caso de temas como la “automatización de flujos de trabajo”, mientras se aprovecha la infraestructura y arquitectura divisional para apoyar este tipo de iniciativas.</p>	
<p>Base de datos</p> <p>Con el surgimiento del concepto de Red de Almacenamiento Central (SAN), se aumentó notablemente la eficiencia, seguridad, integridad y oportunidad del acceso a la información, pero naturalmente se incrementaron también las necesidades en inversión. Este es un punto donde las grandes economías de escala, producto de la integración, constituyen un aliciente para evitar una utilización indebida de recursos en la organización. Asimismo, el nivel de especialización que ahora requiere la administración de una plataforma de esta naturaleza, también representa una economía de escala importante de considerar.</p> <p>La idea es centralizar en este proceso toda la administración de las diversas bases de datos existentes en la institución.</p>	
<p>Centro de atención al cliente</p>	

<p>Este proceso será el punto único de contacto para los clientes (internos y externos) que requieran recibir soporte técnico u operativo relacionado con cualquiera de los sistemas o servicios que brinda la división.</p>	
<p>Implementación y puesta en marcha</p> <p>Este proceso será responsable del desarrollo de los elementos de software necesarios a fin de implementar los diseños generados por el proceso de Análisis y Diseño para el desarrollo de productos particulares.</p>	
<p>Implementación y puesta en marcha</p> <p>Este proceso será responsable del desarrollo de los elementos de software necesarios a fin de implementar los diseños generados por el proceso de Análisis y Diseño para el desarrollo de productos particulares. Tendrá las mismas funciones que se detallan en el proceso de Implementación del departamento de Portal Financiero Interbancario, pero especializándose en los desarrollos de sus productos particulares.</p>	
<p>Infraestructura de hardware: Es claro que el uso de los recursos computacionales se optimizaría con un enfoque integrado, evitando los gastos innecesarios que actualmente se generan para que cada área administre en forma independiente sus propios equipos.</p>	
<p>Infraestructura de telecomunicaciones: Contar con una única Red institucional, administrada por un único grupo de funcionarios especializados en su construcción y mantenimiento, representa una doble economía de escala para la organización.</p>	
<p>Innovación tecnológica</p> <p>El propósito de la innovación es seleccionar y poner en marcha en la organización, adiciones y mejoras que permitan aumentar la calidad de los procesos y tecnologías que se aplican.</p> <p>La innovación le permite a la organización mejorar la habilidad de la misma para cumplir con los requerimientos de calidad y desempeño que requiere.</p>	
<p>Métodos y Herramientas</p> <p>Este proceso será responsable de la estandarización, definición y uso de las buenas prácticas que deberán ser implementadas por los demás departamentos de la división. Aquí se concentrarán las tareas relacionadas con la calidad en el desarrollo de los sistemas (sin importar la estrategia de desarrollo), atención al cliente, administración de la</p>	

infraestructura, y otros.	
<p>Seguridad</p> <p>Como bien se cita en el documento de Diagnóstico de la Situación Actual, la seguridad debe ser analizada desde el punto de vista institucional (el negocio debe indicarnos que activos desea proteger). Sin embargo, la existencia de un proceso de seguridad tecnológica que permita generar y mantener las políticas, realizar análisis y emitir recomendaciones técnicas respecto al tema de la seguridad en el uso de las tecnologías, es de suma importancia.</p>	
<p>Software base y Servidores</p> <p>Este proceso será responsable de la administración de los computadores (servidores y estaciones de trabajo) así como del sistema operativo y cualquier otro software que deba ser instalado en los equipos para obtener su funcionamiento básico.</p>	
<p>Soporte técnico: Una integración de la labor de soporte significa la oportunidad de aprovechar la metodología y experiencia que ya se ha generado en muchas de las áreas de TI, pero sobre todo la posibilidad de optimizar la asignación de los profesionales que se encargan de dicha labor.</p>	
<p>Telecomunicaciones</p> <p>Este proceso será responsable de la administración de las telecomunicaciones (datos, voz, video, y almacenamiento), en forma centralizada.</p>	
<p>Validación y Verificación de Software</p> <p>El propósito de este proceso será proveer al personal y a la administración de la división, de retroalimentación objetiva sobre el grado de cumplimiento de los procesos y productos asociados a los mismos, adherencia a los estándares establecidos, seguimiento de los procesos y procedimientos. Además, proveer retroalimentación a los proyectos (personal y administradores) sobre los resultados del proceso de aseguramiento de la calidad.</p>	
<p>Esta es un proceso “virtual” (sin plazas en la estructura formal) dirigido por el coordinador del proceso de Seguridad del Departamento de Seguridad y Arquitectura. Esta comisión reúne a los coordinadores de los procesos de Bases de Datos, Telecomunicaciones, Análisis y Diseño, Implementación, Administración de TIC y Software base y Servidores.</p>	Orientación hacia el trabajo grupal
<p>El crear un “pool” de secretarías es un esquema que ha brindado</p>	Capacidad de

<p>resultados importantes en la División de Servicios Financieros al permitir que todo el personal de la división tenga acceso a estos servicios y que siempre haya al menos una persona disponible (en los horarios de trabajo) para brindar tales servicios.</p>	<p>adaptación</p>
<p>CMMI (Capability Maturity Model Integration): Modelo desarrollado por el Software Engineering Institute (SEI) de la Universidad de Carnegie Mellon, el cual es ampliamente usado a nivel mundial para medir el nivel de madurez de las organizaciones que administran y desarrollan sistemas de información o que realizan labores de Ingeniería de Sistemas e Ingeniería de Software.</p>	<p>Adopción de estándares</p>
<p>ISO 17799: Código de práctica para la gestión de la seguridad de la información, basado en las normas británicas del British Standard Institute (BSI) y reconocido mundialmente como el conjunto de buenas prácticas de seguridad más desarrollado y aplicable a cualquier organización.</p>	
<p>ITIL (Information Technology Infrastructure Library): Compendio de buenas prácticas recopiladas por la industria, para la gestión de servicio al cliente, el cual incluye temas como gestión de servicio, gestión de la disponibilidad y gestión de la continuidad, pilares que soportan los planes de contingencia de cualquier organización moderna.</p>	
<p>OCTAVE (Operationally Critical Threat, Asset, and Vulnerability Evaluation): Método para la evaluación de las amenazas críticas operacionales, activos y vulnerabilidades, el cual es autodirigido y permite direccionar y administrar los riesgos que amenazan los activos de información</p>	
<p>PMBOK (Project Management Body of Knowledge): Cuerpo de conocimientos sobre la administración de proyectos, creado y administrado por el PMI (Project Management Institute), organismo internacional que agrupa a los expertos en este tema a nivel mundial, el cual agrupa las mejores prácticas en el tema. Es importante destacar que en cualquier organización el éxito de los desarrollos tecnológicos depende de una adecuada gestión de proyectos.</p>	
<p>RUP (Rational Unified Process): Proceso de desarrollo de software que brinda un marco de trabajo cuya adaptación provee un enfoque disciplinado para asignar tareas y responsabilidades dentro de la organización encargada del desarrollo o mantenimiento de sistemas de información</p>	

A partir de un análisis de lo mostrado en el cuadro anterior, se concluye que:

1. Se contará con una sólida estructura en la DTI propuesta como para dar soporte a la implementación de una Intranet.
2. La infraestructura de software es de avanzada.
3. Es normal la adopción de estándares en el área tecnológica.

4.3.11 Análisis del documento Plan Estratégico 2005-2009

Este documento contienen la visión de la Administración sobre los aspectos que cubre la investigación, por tanto fue analizado detalladamente y a continuación se analizan los elementos de interés para esta investigación.

CULTURA INFORMÁTICA USO DE APLICACIONES INFORMÁTICAS
Acceso a capacitación en línea que permite la participación de un grupo amplio de funcionarios.
Como se ha visto las propuestas de proyectos que integran el PEM presentan un alto componente tecnológico. En esa línea, la División Tecnologías de Información (DTI) juega un rol preponderante.
Considera la integración, desarrollo y rediseño de procesos soportados por tecnología de punta, de modo tal que, en lo pertinente, se logre dar visibilidad a los elementos de control interno (ambiente, riesgo, actividades, información y seguimiento), acorde con una cultura de autocontrol, gestión de resultados y rendición de cuentas.
Contar con herramientas tecnológicas que permiten automatizar el control sobre los procesos (Sitios de Calidad)
Contar con herramientas tecnológicas que permiten automatizar el control sobre los procesos (Sitios de Calidad)
Desarrollo de un sistema integrado de presupuesto, planificación operativa y proveeduría que permita la vinculación con el planeamiento estratégico y plan nacional de desarrollo.
Digitalización de actas.
En esa línea, el contar con una óptima plataforma tecnológica, obtener una adecuada automatización, sistematización e integración y eficientizar la contratación de servicios, se constituyen en algunos de los factores críticos para el éxito de la estrategia y objetivos planteados en la perspectiva procesos internos.
Estandarización de las interfases para la integración de los sistemas automatizados.
Esto conlleva a una mejor ejecución en la tarea (en cuanto a costos y tiempo) y a la

incorporación de nuevas tecnologías de información.
Incorporación y adaptación a las necesidades del BCCI, de un sistema para la administración de portafolios (desarrollado ó de mercado), que permita mejores decisiones de inversión y reducir riesgo operativo.
La incorporación de nuevas tecnologías facilita y propicia la mejora de la gestión institucional.
Portal institucional (optimización de la plataforma de servicios).
Se cuenta con las herramientas de planificación y presupuestación que ayudan a identificar y a controlar los costos de las dependencias.
Se dispone de sistemas automatizados interfazados con el de contabilidad y se cuenta con experiencia previa en proceso de selección de sistemas de administración del portafolio.
Se está desarrollando un proyecto para implementar una solución informática (contratación e implementación de un sistema de administración de portafolios) para solventar la necesidad del sistema.
Se analiza la utilización de un enfoque de Teletrabajo.

Como se puede apreciar:

1. Se utilizan soluciones automatizadas para apoyar la ejecución de tareas.
2. Se tienen planes relacionados con intensificar el uso de facilidades automatizadas.

CULTURA INFORMÁTICA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA
Adquisición de tecnología de punta para integrar la información de la Secretaría General
Consolidar el cambio en el paradigma de desarrollo de sistemas, incursionando en el desarrollo de sistemas Web. En este contexto se orientarán los recursos hacia:
Desarrollo de nuevos sistemas en ambiente Web con tecnología de n-capas. Portal institucional e Intranet. Integración de aplicaciones y datos.
Realizar el mantenimiento de los sistemas en producción de nuestros clientes mediante la contratación de recursos externos ("outsourcing").
Desarrollar los nuevos sistemas de información con recursos internos ("insourcing").
Promover la creación de interfaces y la integración de los datos de nuestros clientes a través de herramientas especializadas.
Actualizar la metodología para la administración de proyectos de tecnologías de información,

<p>con el fin de adaptarla a las mejores prácticas establecidas por el PMI, el CMM y las guías IEEE.</p> <p>Promover el desarrollo de sistemas orientados a la toma de decisiones en la Institución, por medio del desarrollo de un datawarehouse institucional.</p> <p>Reemplazar los sistemas obsoletos desde el punto de vista técnico y funcional, los cuales representan altos costos de operación y de consumo de recursos materiales, técnicos y humanos para su mantenimiento.</p>							
<p>Contar con una infraestructura del SINPE, desarrollada de forma que permita la incorporación de nuevos servicios de manera eficiente.</p>							
<p>Crear, mantener y actualizar un Plan de Contingencia en Tecnologías de Información, como estrategia planificada que oriente al Banco en cuanto a los procedimientos que le permitan restituir rápidamente los servicios de la organización ante una eventualidad que pueda paralizar en alguna medida la prestación de servicios.</p>							
<p>Disponibilidad de recursos informáticos, particularmente de paquetes de software especializado y facilidades de comunicación que amplía el conocimiento y permite realizar un trabajo más eficiente.</p>							
<p>El cambio en la metodología utilizada para el desarrollo y mantenimiento de sistemas de información, seleccionando o eliminando la contratación de algunos servicios “out sourcing”, produciría importantes ahorros a la Institución.</p>							
<p>Fiscalizar la protección de los recursos informáticos internos de la red institucional, así como la información administrada y contenida en los mismos, para prevenir ataques, deliberados o no, de parte de funcionarios del BCCR o de personas externas a la Institución, utilizando herramientas computacionales —hardware, software— que permitan monitorear en forma constante y automática la actividad en la red.</p>							
<p>Garantizar la disponibilidad de la información, proveyendo medios —hardware, software y procedimientos— efectivos y seguros para el almacenamiento, respaldo y recuperación de ésta.</p>							
<p>Implementar una estrategia de consolidación de servidores que permita simplificar su administración, reuniendo aplicaciones compatibles, buscando así reducir la cantidad de equipos y espacio físico utilizado actualmente, así como los costos de operación y administración asociados.</p>							
<p>Impulsar el crecimiento de la infraestructura tecnológica del Banco para soportar los nuevos proyectos de tecnologías de información.</p>							
<p>Impulsar la implementación de tecnologías que garanticen una autenticación más efectiva y segura. Por ejemplo: biometría, tarjetas inteligentes o certificados digitales en lugar de la autenticación tradicional basada en palabras clave de paso.</p>							
<p>La existencia de una política de inversión sostenida que promueve la renovación de equipos y sistemas.</p>							
<p>Los esfuerzos permanentes por dotar a la Institución de una plataforma computacional moderna y robusta.</p>							
<p>Normalmente se dispone de presupuesto para invertir en tecnologías de información (hardware, software, contratación de recursos por la vía del outsourcing y la capacitación para el recurso humano de la DTI) lo que permite mantener vigente la plataforma tecnológica del Banco.</p>							
	Propuesta de Proyectos (portafolio)	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
	Seguridad técnica e Institucional.	₡100,00	-	-	-	-	₡100,00

Autoridad certificadora del BCCR y ODM.	₺97,49	₺97,49	₺97,49	-	-	₺292,48
Sistema Presupuesto, Planificación Operativa y Proveeduría.	₺71,43	₺71,43	₺71,43	₺35,71	-	₺250,00
Estandarización Interfases (Integración Sistemas Automatizados).	₺107,24	₺107,24	-	-	-	₺214,47
Digitalización de Actas.	₺4,00	-	-	-	-	₺4,00
Teletrabajo.	-	-	₺2,33	₺2,33	₺2,33	₺7,00
Nuevos requerimientos del Sistema de Actas.	₺27,67	-	-	-	-	₺27,67
Sistema para la Administración del Portafolio de Inversiones.	₺648,14	₺108,02	-	-	-	₺756,16
Mecanismos de participación del BCCR en OMA.	₺30,00	-	-	-	-	₺30,00
Implantación y mejoramiento de Subasta de Títulos Valores.	₺9,00	-	-	-	-	₺9,00
Mercado Interbancario de Dinero.	₺7,50	-	-	-	-	₺7,50
Mercado Cambiario. *	₺7,50	-	-	-	-	₺7,50
Renovar la plataforma informática con base en los lineamientos establecidos por la política de renovación de equipo del Banco, con el fin de evitar el efecto de obsolescencia tecnológica.						
Se cuenta con tecnología de punta en sistemas de: transcripción digital, audio y grabación, proyección de multimedia.						
Se cuenta con un área de calidad en el desarrollo y mantenimiento de sistemas de información.						
Se cuenta con un sistema automatizado para la Administración de Reportes de Problemas (ARP) de uso institucional.						
Se cuenta con una plataforma tecnológica robusta y actualizada.						
Se ha logrado estabilidad en los sistemas de información en producción.						
Crear, actualizar y mantener las políticas de seguridad en tecnologías de información con base en el estándar internacional ISO-17799.						
Impulsar la consolidación de las mejores prácticas de administración y gestión de Tecnologías de Información, como la planificación estratégica, el servicio al cliente, el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo por medio de la adopción de estándares para la administración de proyectos del PMI y el aseguramiento de la calidad como ISO, CMM y las guías aplicables del IEEE.						
Velar por la creación, actualización y mantenimiento de la documentación en tecnologías de información, en cuanto a seguridad informática, sistemas de información, plataforma tecnológica y todos los procesos que se realicen en la DTI, siguiendo un estándar de aceptación general como la norma ISO 9000 y sus normas complementarias (9002 y 17799).						
Implantar una cultura de calidad siguiendo el Modelo de Madurez de Capacidad para Software (SW-CMM) para el mejoramiento de los procesos de desarrollo y mantenimiento del software de los sistemas de información.						

Implantar una cultura de calidad siguiendo las prácticas recomendadas por la IEEE para el mejoramiento de los procesos de ingeniería en tecnologías de información.

Participar en el aseguramiento de la calidad de los productos de los proyectos de tecnologías de información.

Como se puede apreciar:

1. Se cuenta con una plataforma tecnológica de avanzada.
2. Se planifican inversiones importantes para fortalecer la infraestructura tecnológica y su administración.

DISPOSICIÓN A COMPARTIR CONOCIMIENTO ORIENTACIÓN HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO
Clima de camaradería y colaboración entre el personal.
Desarrollo de acciones, iniciativas o proyectos, tendientes a mantener e incrementar los esfuerzos de mejora continua y gestión de la calidad, para lograr un alto desempeño de operación y administración.
Durante este proceso, se consideró de suma importancia la participación activa de los diferentes directores de división y sus colaboradores inmediatos, a efecto de que contemplaran dentro de este diagnóstico todos los elementos, positivos o negativos, de las operaciones de las áreas internas de las Divisiones.
En el año de 1999, se evolucionó a un plan estratégico integrado por la visión, misión, valores y “ <i>proyectos estratégicos</i> ”, que es con lo que actualmente opera el BCCR
Experiencia en el manejo y coordinación de equipos de trabajo bajo asesoría de consultor externo (caso de acuerdo en gestión de deuda pública conjunta entre MH-BCCR con Banco Mundial)
Portafolio de propuesta de proyectos: originalmente integrado por 20 iniciativas de proyectos.
Tomando como punto de partida el estándar PMBOK, se han desarrollado metodologías para la Administración de Proyectos adaptándolas a las necesidades específicas del BCCR, iniciando con las Guías y Plantillas para la Propuesta y Formulación de Proyectos. De esta manera, el proceso paulatinamente se va a ir ampliando hasta conformar una cultura de administración de proyectos dentro de la Institución.
Una de las maneras de instrumentalizar los objetivos y estrategias propuestos del Mapa Estratégico, es mediante la propuesta y formulación de proyectos. De esta manera la planeación de proyectos facilita la previsión del quehacer organizacional, relacionando principalmente: insumos, procesos, recursos y productos.

Se concluye que:

1. El clima es propicio para la participación en equipos de trabajo.
2. Existen los elementos culturales que apoyan el uso de equipos de trabajo en el desempeño de las labores.
3. El uso de equipos de proyecto es extendido.

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO
La existencia de convenios y relaciones de cooperación con otros bancos centrales y organismos internacionales, permiten adoptar las mejoras prácticas aplicables al BCCR para fortalecer la gestión institucional.
La existencia de servicios, vía “outsourcing”, permite enfrentar el desarrollo de las funciones en la Institución, generando transferencia de conocimiento.
Pero los acontecimientos de hoy, a diferencia de ayer, se presentan con mayor celeridad. Los sistemas de trabajo, las estructuras y procesos deben actualizarse constantemente para que se adapten a las nuevas exigencias del ambiente, considerando los riesgos inherentes del entorno.
Promover el desarrollo de la investigación sistematizada y planificada en la DTI, en materia de hardware, software, desarrollo de sistemas, aseguramiento de la calidad, seguridad y gestión de tecnologías de información.

A partir de lo mostrado en la tabla anterior se puede concluir que:

1. La organización valora la importancia de las funciones relacionadas con la generación de nuevos conocimientos.
2. Se cuentan con facilidades orientadas a apoyar la gestión de conocimiento.

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMPARTIR CONOCIMIENTO							
Además, busca la transparencia en la información generada por las distintas divisiones, así como la oportunidad en la que es comunicada, para la adecuada toma de las decisiones internas.							
Asesoría del Banco Mundial y cooperación de otros bancos centrales para transferencia de conocimiento.							
Capacidad para transmitir conocimiento entre funcionarios							
Frecuente intercambio de conocimiento entre los funcionarios.							
Gestión del conocimiento.							
	Propuesta de Proyectos (portafolio)	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
	Gestión del Conocimiento.	-	¢40,00	¢40,00	¢40,00	¢40,00	¢160,00
Reuniones y contactos internacionales con otras instituciones financieras que transmiten sus experiencias en la mejora de la calidad.							
Se cuenta con personal especializado en temas de trascendencia para el Banco, con perfil adecuado para brindar capacitación al resto del personal.							

De acuerdo con el cuadro anterior:

1. Se valora el compartir conocimiento como un medio de mejora para el BCCR.
2. Se poya el compartir conocimiento.

CARACTERÍSTICAS CULTURALES D ELA ORGANIZACIÓN ESTÍMULA AL DESARROLLO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE LOS FUNCIONARIOS
A partir de la asesoría recibida en el INCAE, se inició un proceso de renovación de las orientaciones estratégicas en el BCCR, y se logró interiorizar una serie de conceptos teóricos que, <i>adaptados a la realidad institucional</i> , permitieron configurar una propuesta de modelo de Planeamiento Estratégico y Control Interno, así como el <i>Plan Estratégico Maestro (PEM)</i> .
Acceso a capacitación de organismos internacionales y bancos centrales del exterior, así como la posibilidad de asistir a actividades en foros nacionales e internacionales que permiten ampliar el conocimiento en el área económica.
Actitud abierta al aprendizaje y a las mejoras por parte del personal
Asesoría del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), en temas de <i>Pensamiento y Dirección Estratégica</i> , y la forma en que éstos se pueden materializar en organizaciones públicas, según las aportaciones de Kaplan y Norton (2001-2003) y de Ramírez (2002-2003).
Asesoría del Banco Mundial para mejorar la gestión de deuda.
Busca fomentar un pensamiento sistémico, estratégico y creativo a todo nivel dentro de la

organización, que permita realizar una detección temprana y oportuna de acontecimientos relevantes que dificulten o favorezcan, el cumplimiento de la misión y visión del BCCR.
Contar con una política ordenada y permanente de capacitación, en función de las oportunidades que brinda el mercado.
Desarrollo de acciones, iniciativas o proyectos para fortalecer la calidad de los recursos humanos que puedan atender las nuevas necesidades institucionales, según normas de competencia y productividad que den énfasis en los resultados del aprendizaje.
Disposición del personal para fomentar la conciencia estratégica.
El personal de la DTI cuenta con un alto nivel profesional, de experiencia, de capacitación, de motivación y compromiso.
Esta política/lineamiento se apoya en varios objetivos asociados con desarrollo de una conciencia estrategia, gestión del conocimiento y de competencias del personal, así como fortalecimiento del clima laboral.
Existencia permanente de un programa de capacitación.
Gran parte de personal motivado y abierto al cambio
Impulsa el desarrollo del capital humano y organizativo, mediante el establecimiento de eventos, actividades y uso de sistemas, que permitan obtener, desplegar o utilizar el conocimiento (memoria organizacional), a efecto de que los funcionarios cuenten con una comprensión integral del quehacer institucional.
La administración del Banco Central de Costa Rica (BCCR), ha venido realizando esfuerzos para renovar y revitalizar el proceso de planeamiento estratégico institucional
La existencia de una política de inversión sistemática para la capacitación del personal.
La tarea más ardua para insertar una cultura en este sentido en el BCCR, lejos de ser la de luchar contra estructuras, sistemas y procesos, se constituye en la de romper paradigmas y mapas mentales de las personas.
La visión gerencial en este tema, plantea el reto de visualizar al planeamiento estratégico como una actividad cotidiana, básica y permanente para minimizar riesgos, enfrentar cambios del entorno y anticiparse a ellos, con el fin de administrarlos o “gerenciarlos” eficientemente, desarrollando un marco de trabajo que actúa a la vez como medio de control y equilibrio.
Las relaciones con bancos centrales y organismos internacionales permiten fomentar intercambios técnicos orientados a promover un mayor desarrollo profesional.
Manejo de inglés por parte del personal en la administración de inversiones que permite establecer contactos internacionales además de permitir una capacitación continua
Manejo de inglés por parte del personal en la administración de inversiones que permite establecer contactos internacionales además de permitir capacitación continua
Modelo de Gestión basado en competencias.
Personal capacitado en el modelado y mejoramiento de los procesos
Personal capacitado en el modelado y mejoramiento de los procesos
Personal capacitado en materia de procesos institucionales.
Personal capacitado para administrar las inversiones e implementar estrategias que mejoren el perfil de las carteras
Personal capacitado y motivado para realizar sus funciones.
Personal del SINPE, capacitado en el desarrollo e implantación de nuevos servicios financieros
Personal motivado y consciente de su contribución a objetivos mayores
Personal profesionalmente capacitado y competente, que facilita alcanzar los objetivos de la Institución.
Por lo anterior, el Banco Central ha buscado incorporar las mejores prácticas en procura de

lograr el éxito de los proyectos, para lo cual se ha adoptado el estándar contenido en el PMBOK, que es una guía a los fundamentos de la dirección de proyectos elaborada por el PMI						
Posibilidad de capacitación en el exterior.						
Posibilidad de mejorar la capacitación en cursos de alto nivel y seminarios internacionales en materia de planificación y presupuestación						
Posibilidad de obtener capacitación que desarrolle conocimientos técnicos, destrezas y habilidades, sobre Planeamiento Estratégico.						
Posibilidad de participar en programas de capacitación del Banco Mundial.						
Posibilidad de participar en programas de capacitación en otros bancos centrales.						
Promover el desarrollo de la investigación sistematizada y planificada en la DTI, en materia de hardware, software, desarrollo de sistemas, aseguramiento de la calidad, seguridad y gestión de tecnologías de información.						
Promover una capacitación adecuada y oportuna, que genere un valor agregado significativo en las funciones que realiza el personal de la DTI en el mantenimiento, actualización y administración de las tecnologías de información, explotando al máximo su potencial, mejorando la gestión de calidad y sus destrezas gerenciales.						
Propuesta de Proyectos (portafolio)	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
Modelo de Gestión basado en Competencias.	₺15,23	₺15,23	₺15,23	-	-	₺45,70
Propuesta de Proyectos (portafolio)	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
Plan de Capacitación Institucional.	₺316,88	₺316,88	₺316,88	₺316,88	-	₺1.267,50
Requiere el diseño, desarrollo e implementación de programas de sensibilización, detección de necesidades, análisis de perfiles de puestos, capacitación e incentivos, entre otros, a efecto de fortalecer las destrezas, habilidades, actitudes y conocimientos específicos requeridos especialmente para la adecuada desempeño de los puestos de trabajo.						
Se cuenta con asesoría del Banco Mundial para mejorar la gestión de deuda pública.						
Se cuenta con personal competente y profesional, lo cual facilita alcanzar los objetivos institucionales						
Todo el proceso comprende la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requerimientos específicos de la Institución, por lo que la capacitación y asesoría ocupan un papel preponderante en su gestión.						
La Institución dispone de los medios y las herramientas para la capacitación activa del personal.						
Plan de capacitación institucional.						
Transferencia de conocimiento a través de asesores, administradores y contrapartes externas						

De los aspectos consignados en la tabla anterior se desprende que:

1. La capacitación del personal es un elemento importante en el BCCR.
2. Se dispone de diversas estrategias para lograr el desarrollo de los funcionarios.

3. Se realizan fuertes inversiones en capacitación.
4. Se tiene consciencia de la importancia de la gestión del cambio cultural para dar sostenibilidad a la adopción de nuevos enfoques.

CARACTERÍSTICAS CULTURALES D ELA ORGANIZACIÓN ENFOQUE AL MEJORAMIENTO CONTINUO
...en vista de que se requiere ajustar en forma permanente el proceso integral de planeamiento estratégico que ha venido desarrollando el Instituto Emisor.
Autoridades de alto nivel con una clara concepción de mejora continua para alcanzar prácticas a nivel internacional en cuanto a gestión de reservas
Conlleva aumentar la eficiencia (mayor capacidad de respuesta y generar valor agregado) de los servicios que se prestan como soporte a las funciones sustantivas, en aras de facilitar el cumplimiento de la misión y visión institucionales.
Disposición de las jefaturas para el mejoramiento continuo.
El documento elaborado inició el trámite de análisis y aprobación, en primera instancia, por parte del Despacho de Gerencia. Con base en la información aportada por el responsable de la iniciativa, la Gerencia solicitó estudios adicionales que ampliaron, por ejemplo, la relación costo beneficio y análisis del producto final del proyecto.
El proceso metodológico llevado a cabo, está sujeto al mejoramiento y perfeccionamiento, siempre continuos (por ejemplo investigación, desarrollo y apoyo tecnológico), a efecto de fortalecer los diversos productos que se generan, como parte del PEM.
esto posibilita diseñar planes, sistemas, procesos y procedimientos que se acerquen a sus objetivos fundamentales y a satisfacer más apropiadamente las necesidades que le ha señalado el medio en que se desenvuelve y, correlativamente, en lograr la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos, mediante el mejoramiento continuo y rendición de cuentas de los procesos técnico-administrativos que desarrolla
Implica la obtención de estándares de calidad, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes y el mejoramiento continuo.
La existencia de una política salarial que promueve la remuneración competitiva para la atracción de personal externo.
La existencia del sitio de calidad facilita desarrollar la cultura de mejora continua en la Institución.
La nueva visión gerencial en este tema, plantea el reto de visualizar al planeamiento estratégico en el BCCR como una actividad cotidiana, básica y permanente para minimizar riesgos, enfrentar cambios del entorno y anticiparse a ellos, con el fin de administrarlos o “gerenciarlos” eficientemente, desarrollando un marco de trabajo que actúa a la vez como medio de control y equilibrio
Modelo de mejora continua y certificación de procesos (en proceso de construcción)
Para apoyar esta política/lineamiento se plantearon varios objetivos estratégicos relacionados con la mejora de procesos y servicios y aumento de la calidad.
Para garantizar la vigencia del PEM, su contenido está sujeto a revisiones y evaluaciones

permanentes, a efecto de que responda a las necesidades institucionales, de acuerdo con los cambios que surjan del ambiente en que se desenvuelve el BCCR.
--

Se cuenta con una base sólida para consolidar un proceso institucional de gestión de la calidad, dado el esfuerzo de documentar procesos y procedimientos, siguiendo un estándar de aceptación internacional.

De acuerdo a lo señalado, la orientación hacia el mejoramiento continuo está presente en la cultura del BCCR.

Resumiendo:

1. Se utilizan soluciones automatizadas para apoyar la ejecución de tareas.
2. Se tienen planes relacionados con intensificar el uso de facilidades automatizadas.
3. Se cuenta con una plataforma tecnológica de avanzada.
4. Se planifican inversiones importantes para fortalecer la infraestructura tecnológica y su administración.
5. El clima es propicio para la participación en equipos de trabajo.
6. Existen los elementos culturales que apoyan el uso de equipos de trabajo en el desempeño de las labores.
7. El uso de equipos de proyecto es extendido.
8. Se poya el compartir conocimiento.
9. Se dispone de diversas estrategias para lograr el desarrollo de los funcionarios.
10. La capacitación del personal es un elemento importante en el BCCR.
11. Se realizan fuertes inversiones en capacitación.
12. Se tiene consciencia de la importancia de la gestión del cambio cultural para dar sostenibilidad a la adopción de nuevos enfoques.

13. Se valora el compartir conocimiento como un medio de mejora para el BCCR.

14. El mejoramiento continuo está presente en la organización.

4.3.12 Análisis del documento del planteamiento de SIF

Este documento sobre el Sistema de Información Financiera que dio base a la generación del área de Información es de sumo interés pues contiene elementos valiosos para los fines de esta investigación.

A continuación se analizan los aspectos de interés.

CULTURA INFORMÁTICA
debe avocarse a la labor de dejar a disposición de los interesados herramientas de avanzada mediante la búsqueda, selección e implementación tecnología y enfoques apropiados, que permitan obtener información oportuna, precisa y veraz a partir de los datos transaccionales registrados en el SINPE
El enfoque de la gestión de esta área debe ser el poder poner a disposición de los usuarios internos y externos no solo información de excelente calidad sino también herramientas que faciliten el uso de dicha información.
la herramienta utilizada para ofrecer la interfase de acceso a los usuarios es el Data Analyzer de Microsoft
Precisamente para obtener estos dos niveles de visibilidad se hace necesario el contar con un almacén de datos, generado a partir de los data marts asociados a cada servicio.
De igual manera, la selección de herramientas de software que faciliten a los usuarios el acceso y manipulación de la información debe ser responsabilidad de Área de Información, pero, lógicamente, con la recomendación correspondiente del Departamento de Tecnologías, quienes evaluarán las características técnicas de las mismas. La determinación de la validez de las herramientas desde el punto de vista de negocios debe estar bajo el área de responsabilidad de Gestión de Información.
DISPOSICIÓN A COMPARTIR CONOCIMIENTO
Hablamos acá de tres grandes grupos de participantes: los clientes externos e internos, el personal técnico y el personal de enlace. Estos últimos son los miembros del Área de Información que actúan como coordinadores del proceso, interpretando los requerimientos planteados por los clientes, transmitiendo estos requerimientos de manera adecuada al personal técnico y coordinado adecuadamente el desarrollo de los proyectos de elaboración de soluciones a fin de asegurar la calidad de los productos generados, así como el uso apropiado por parte de los clientes.
Posteriormente se debe someter a la evaluación del los miembros del equipo técnico la viabilidad

de una solución que debe ser propuesta por el Área de Información
ASPECTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
es de suma importancia convertir estos datos en información que sea útil para todos los participantes y que se permita capitalizarla de manera apropiada a fin de apoyar los procesos de negocios
Brindar a los clientes externos e internos las soluciones apropiadas de explotación de información, que permitan analizar los datos almacenados a partir de las transacciones registradas en el sistema, dando el nivel de soporte apropiado a los procesos de toma de decisiones y análisis particulares relacionados con los servicios prestados por el SINPE.
los funcionarios del BCCR pueden hacer uso de esta información para apoyar sus procesos de toma de decisiones relacionadas con la operación de los servicios disponibles a través del SINPE
CARACTERÍSTICAS CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN
Desarrollar una metodología apropiada que permita la construcción soluciones de información que satisfagan adecuadamente las necesidades de los clientes internos y externos de manera apropiada y a la vez garanticen la calidad técnica y el crecimiento apropiado a futuro.
Desarrollar una cultura, tanto en los usuarios internos como externos, orientada al uso adecuado de los recursos de información generados como apoyo a los procesos de toma de decisiones y análisis de los procesos de negocios, mediante una capacitación adecuada en el uso de las soluciones que permita dimensionar adecuadamente su apoyo en los procesos mencionados.
Estas políticas deberán ser conocidas por todos los involucrados en los procesos de construcción y por los usuarios de las soluciones a fin de obtener un nivel mayor de compromiso y asegurar que las normas establecidas sean respetadas.

Con base al cuadro anterior se establece que:

1. El SIF se basa en el uso de tecnología.
2. Su desarrollo es responsabilidad de un equipo interdisciplinario.
3. Se genera conocimiento a partir del análisis transaccional del SINPE.
4. La información generada será utilizada por los funcionarios del BCCR en el desempeño de sus labores.
5. Se debe generar un cambio cultural que permita que los funcionarios hagan un uso adecuado de la información disponible.

4.3.13 Análisis del documento Normas del CI

El Centro de Información es un componente muy importante de la Gestión del Conocimiento en el BCCR, por lo que el investigador estimó que un análisis de las normas que lo regulan era una fuente importante a analizar de acuerdo al alcance establecido para esta investigación y efectivamente, como se mostrará en los siguientes párrafos, contiene elementos valiosos que permiten comprender el apoyo que la Administración del BCCR ofrece a la Gestión del Conocimiento.

CULTURA INFORMÁTICA
Asimismo en el sitio WEB del Centro de Información, incluido en el portal del Banco, los clientes pueden tener acceso a boletines, artículos de revistas, trabajos de graduación de personal de la Institución e investigadores externos y enlaces con sitios de interés.
Los servidores de la Institución pueden utilizar, desde la computadora de su estación de trabajo, mediante enlace con la dirección de Internet correspondiente y sin costo alguno, las bases electrónicas de datos, que incluyen textos completos de artículos en los campos de banca central, economía, administración, finanzas, estadística, tecnología de información y otros de interés institucional, así como información económica y financiera de diferentes países.
Los clientes del Centro de Información podrán hacer uso de las computadoras disponibles en sala para acceder los servicios existentes,
ASPECTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CAPITALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO
El Centro de Información efectuará cada año inventarios que determinen la existencia de material bibliográfico, que pueda ser objeto de descarte.
Se excluyen de lo anterior los recursos presupuestados por cada centro de costo de la Institución para la compra de leyes, reglamentos, códigos, diccionarios y publicaciones técnicas especializadas, que se utilicen como implementos de trabajo en sus distintas dependencias, cuya adquisición deberá ser reportada por éstas a dicho Centro para su registro en la base de datos respectiva.
ASPECTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMPARTIR EL CONOCIMIENTO
Brindar a los clientes una fuente de consulta ágil y eficaz.
El Centro de Información ofrece para el servicio de sus clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Los fondos bibliográficos, audiovisuales y documentales que constituyen, ahora y en el futuro, su acervo patrimonial. • Servicios de búsqueda retrospectiva, búsqueda y recuperación de información, disseminación selectiva de la información; formación de clientes. • Consultas general y especializada, a bases de datos locales; en sala, y de publicaciones

<p>seriadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préstamo a domicilio; préstamo Interinstitucional • Servicios en red local.
<p>El préstamo interinstitucional se realizará con bibliotecas y centros de documentación de las instituciones</p>
<p>Las dependencias de la Institución, por medio de su jefatura respectiva, tienen derecho a hacer uso, bajo la modalidad de depósito, del material bibliográfico en poder del Centro de Información, siempre que vaya a ser utilizado para el mejor desempeño de las labores asignadas.</p>
<p>Proveer a sus clientes información actualizada que satisfaga sus necesidades, contribuyendo a un oportuno y adecuado soporte informativo.</p>
<p>Si el cliente requiere grabación, fotocopiado o impresión de algún material bibliográfico que desea estudiar detenidamente, debe solicitarlo expresamente al Centro de Información</p>
<p style="text-align: center;">CARACTERÍSTICAS CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN DESARROLLO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</p>
<p>Asimismo, para el proceso de adquisición, se tomarán en cuenta los materiales bibliográficos referidos por los centros educativos superiores del país, en sus requerimientos de carreras académicas de interés para el Banco, así como las recomendaciones que hagan servidores de la Institución.</p>
<p>Fortalecer la formación académica y cultural del personal del Banco Central y sus Órganos de Desconcentración Máxima, para coadyuvar al mejor desempeño de las labores asignadas.</p>
<p>La Institución se compromete a gestionar la asignación de una partida presupuestaria para garantizar la continuidad de la colección de publicaciones seriadas y bases de datos en línea u otro soporte telemático, que, a propuesta de las distintas dependencias del Banco y de los clientes internos del Centro de Información, se consideren de interés.</p>
<p>Para tales efectos, coordinará, en el mes de mayo de cada año, con las jefaturas del Banco la identificación de las necesidades de material bibliográfico existentes en las distintas dependencias, que permitan al personal adscrito contar con fuentes de información actualizadas y atinentes a los procesos que tienen a su cargo</p>

Se concluye que:

1. El Centro de Información se apoya en herramientas tecnológicas para facilitar el uso por parte del personal del BCCR.
2. Se adquieren los recursos informativos requeridos por el BCCR y sus funcionarios.
3. Se facilita a los clientes el acceso a los recursos de información.

4. Se invierte en la adquisición de recursos de información para apoyar el desarrollo de los funcionarios.
5. El CI se orienta a al mejoramiento de la formación de los funcionarios para su mejor desempeño.

4.3.14 Análisis del documento Diccionario de Competencias

Este documento plasma las competencias que el BCCR ha determinado que deben poseer sus funcionarios para participar adecuadamente de las actividades diarias. Es interesante visualizar la relación existente entre dichas competencias y los temas de la investigación. Estas relaciones se muestran en los siguientes párrafos.

DISPOSICIÓN A COMPARTIR CONOCIMIENTO (Orientación hacia el trabajo en equipo)
Control directivo
Facilitar y participar en reuniones
Identificación directiva
Liderazgo de grupos
Liderazgo de personas
ASPECTOS RELACIONADOS CON GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (Generación de conocimiento)
Adaptabilidad
Análisis de problemas
Análisis numérico
Aprendizaje
Atención al detalle
Capacidad de negociación
Disciplina
Escucha activa
Espíritu emprendedor
Flexibilidad
Gama de intereses amplia
Innovación/creatividad
Juicio
Orientación al cliente

Orientación ambiental
ASPECTOS RELACIONADOS CON GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (Compartir conocimiento)
Comunicación escrita
Comunicación oral
Dominio de la comunicación no verbal
Dominio de los medios audiovisuales
ASPECTOS RELACIONADOS CON GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (Uso del conocimiento)
Atención al cliente
Conocimiento del entorno
Decisión
Evaluación de los colaboradores
Impacto e influencia
CARCATERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN (Desarrollo de habilidades y conocimientos en los funcionarios)
Delegación
Desarrollo/apoyo de colaboradores
CARCATERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN (Enfoque hacia el mejoramiento continuo)
Ambición profesional
Orientación al logro

Analizando el cuadro anterior se encuentra que:

1. Las competencias relacionadas con la generación de conocimiento son las más abundantes.
2. En segundo lugar, de acuerdo al número de competencias relacionadas a una subcategoría, se encuentran aquellas que muestran un ligamento con la orientación al trabajo en equipo y con el uso del conocimiento.
3. Posteriormente se encuentran aquellas competencias con ligamen al concepto de compartir conocimiento.
4. Por último se encuentra el grupo de competencias relacionadas con el desarrollo de los colaboradores y con el mejoramiento continuo.

Esto parece concordar con los resultados obtenidos anteriormente en relación a que el BCCR se orienta hacia flexibilización organizacional y la búsqueda de nuevas formas de alcanzar niveles más altos de efectividad y eficiencia, por lo que la generación de conocimiento resulta ser un factor crucial en la cultura de la organización.

4.3.15 Análisis del documento Manual de Ocupaciones Laborales

El Manual de Ocupaciones Laborales, al igual que el documento anterior, permite visualizar las características que el BCCR considera importantes en sus funcionarios y el análisis de relación entre estas y el tema de investigación permitieron al investigador una mayor comprensión de la cultura de la organización.

A continuación se ofrece un análisis de los elementos que el investigador consideró importantes para los fines de esta investigación.

En el Anexo 8.3.6 se puede ver el detalle de códigos de puesto para una interpretación detallada de los siguientes cuadros.

Análisis de Requisitos por Puesto	DirDiv	DirSup	PGB5	DirDep	LS	PIE	EA	SP	PGB4	PGAI4	PGI3	PGB3	SUP2	SUPTI	PGAI3	PGI2	PGB2	SUP1	PGI1	PGB1	TSI2	TSI1	ASI2	ASI1	
Idioma inglés ¹⁹	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Microsoft Office.	X		X	X		X	X		X	X	X	X			X	X	X		X	X	X	X	X		
Microsoft Project.	X		X	X		X	X		X	X	X	X			X	X			X		X	X	X		
Administración de Proyectos.	X		X	X		X	X		X	X	X	X		X		X			X						

¹⁹ Cuando así se especifica en el Manual de Puestos

Como se observa en el cuadro anterior, a los funcionarios que ocupan los diferentes niveles de puesto, en la mayoría de los casos, se les solicita cumplir con requisitos orientados a tener conocimientos en inglés, en las herramientas de software Microsoft Office y Project, además de conocimientos en cuanto a administración de proyectos. Por tanto, se concluye que la organización valora:

1. Destrezas en el uso de herramientas tecnológicas
2. Orientación al trabajo en equipo

A continuación se detallan las tareas señaladas por puesto y subcategoría de análisis.

ORIENTACIÓN AL TRABAJO EN EQUIPO
DETALLE
Evaluar la labor de los equipos de trabajo a cargo, mediante la adquisición de métodos y técnicas que favorezcan el adecuado manejo de fenómenos propios de la dinámica grupal.
Puestos: EA y PBG4

El favorecer el enfoque a grupos de trabajo se orienta a los puestos a cargo de grupos de funcionarios.

GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO
DETALLE
Analizar, investigar, proponer, asesorar, diagnosticar, colaborar, conceptualizar, presentar información, diseñar, recopilar, participar y revisar.
Puestos: Todos excepto DirDiv, PGB5, PGAI4 y supervisores

En el detalle de tareas de la mayoría de los puestos se incluyen tareas relacionadas con la generación de conocimiento. El detalle correspondiente puede ser analizado en el Apéndice 8.3.7.

COMPARTIR CONOCIMIENTO	
DETALLE	
Asesorar, elaborar informes y reportes.	
Puestos: DirDiv, DirSup, LIE, PIE, SP, PGB3, SUP1, PGB1, TSI1	

Las tareas relacionadas con compartir conocimiento no se especifican de manera extendida sino solo en relación con un número reducido de puestos.

USO DEL CONOCIMIENTO	
DETALLE	
Asesorar, dirigir, organizar, participar, crear, asistir, coordinar, formular.	
Puestos: La mayoría, excepto los puestos directivos, de supervisión y técnicos	

En la mayor parte de los puestos se especifican tareas relacionadas con la aplicación del conocimiento de los funcionarios.

ADOPCIÓN DE PROCESOS DE MODERNIZACIÓN	
PGB5	Asesorar, investigar, coordinar y ejecutar estudios, análisis, proyectos y actividades profesionales para el nivel superior.
DirDep	Proponer nuevos proyectos, políticas y metodologías para la reglamentación del área de competencia y la mejora continua de los servicios del Departamento.

En este caso solo dos de los puestos de nivel superior exhiben tareas relacionadas.

ADOPCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, ENFOQUES Y ESTÁNDARES	
DirDiv	Promover y desarrollar patrones de cambio para que los procesos directivos y operativos de la División se fundamenten en los principios pertenecientes a la disciplina del pensamiento sistémico.
PGI3	Proponer a la dirección del Departamento la creación y mantenimiento de estándares, procedimientos, instructivos y normativas para los procesos de las tecnologías de información y comunicaciones.

En este caso solo dos puestos de alto nivel reflejan tareas asociadas con la subcategoría analizada.

ESTIMULO AL DESARROLLO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE LOS FUNCIONARIOS	
DirDiv	Promover el desarrollo profesional y el potencial humano de los funcionarios de la División.
DirSup	Evaluar el desempeño del personal a su cargo, con el fin de establecer las acciones necesarias para su desarrollo, incluidas las necesidades de capacitación, dar seguimiento a las acciones y evaluar la efectividad de las mismas.
DirDep	Promover y desarrollar el potencial humano del Departamento a su cargo.
LIE	Promover y capacitar el desarrollo profesional de los colaboradores, transmitiendo su conocimiento y experiencia a los equipos de trabajo ligados a su gestión.
PIE	Promover y capacitar el desarrollo profesional de los colaboradores, transmitiendo su conocimiento y experiencia a los equipos de trabajo ligados a su gestión.
EA	Desarrollar diversas estrategias para promover en los miembros de su equipo de trabajo, actitudes, valores y conducta organizacional que coadyuven al mejoramiento de los procesos operativos, al aprendizaje continuo, el fortalecimiento de la misión, las actividades de cambio y modernización de la Institución.
PGB4	Desarrollar diversas estrategias para promover en los miembros de su equipo de trabajo, actitudes, valores y conducta organizacional que coadyuven al mejoramiento de los procesos.
PGI3	Promover en los miembros de su equipo de trabajo, actitudes, valores y conducta organizacional que coadyuven al mejoramiento de los procesos operativos y al aprendizaje continuo.

Como se observa, solo aquellos puestos de dirección o que lideran grupos de trabajo cuentan con una especificación de tareas orientadas al desarrollo de los funcionarios, lo cual tiene mucho sentido.

ENFOQUE HACIA EL MEJORAMIENTO CONTINUO	
DirDiv	Desarrollar planes de acción integrales para sistematizar y unificar el diseño de las políticas, las estrategias y las estructuras organizacionales de la División.
DirDiv	Dirigir y evaluar, a nivel de División, el Plan Anual Operativo, presupuesto y proyectos estratégicos de la dependencia; elaborar y

	proponer proyectos y propuestas de mejoramiento de la calidad y de la producción de servicios.
DirDiv	Establecer, mantener, mejorar y evaluar el sistema de control interno de la División a su cargo, así como realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento, en concordancia con la Ley General de Control Interno.
DirDiv	Proponer mejoras estratégicas en los procesos para mejorar la calidad de la información, agregar valor al producto, acelerar la entrega de los servicios y hacer eficiente el proceso de toma de decisiones.
DirSup	Definir las estrategias de supervisión basada en riesgos para cada sujeto regulado, supervisado o fiscalizado, con la finalidad no solamente de identificar las prioridades de supervisión, sino también de optimizar los recursos con que cuenta la Superintendencia para llevar a cabo sus labores, así como dar seguimiento al cumplimiento de las mismas.
LIE	Dirigir la instrumentación de nuevos sistemas de producción de servicios y toma de decisiones y programar las actividades de entrenamiento respectivas; diseñar y llevar a cabo estrategias para reducir la resistencia al cambio y propiciar acciones tendientes a aumentar la motivación de los miembros de los equipos de aprendizaje.
LS	Coordinar y discutir con otros Líderes de Supervisión o encargados de otras Superintendencias el resultado de las labores de supervisión en las que participa, con el propósito de intercambiar opiniones y promover prácticas de supervisión consolidada.
LS	Promover, fomentar y participar en el mejoramiento continuo de los procesos bajo su responsabilidad, formulando y recomendando iniciativas de mejora y evaluando la viabilidad de su implantación.
PGB4	Formular y recomendar nuevos proyectos de mejora continua en su dependencia, evaluando la viabilidad de su implantación.
SUPTI	Participar en el desarrollo y mejoramiento continuo de los procesos en los que interviene, así como del sistema de control interno.

Como se observa, las tareas relacionadas al mejoramiento continuo se ligan a los puestos directivos.

Notas generales sobre el manual de puestos:

1. Se observa una relación directa entre el nivel jerárquico del puesto y la asignación congruente de tareas relacionadas con las subcategorías estudiadas.
2. Se denota un énfasis en relación a la generación de conocimiento.

3. Se requiere de que los funcionarios tengan conocimientos sobre el uso de las herramientas tecnológicas básicas utilizadas en el BCCR.
4. Se da énfasis a la orientación al trabajo en equipo.
5. Los factores culturales relacionados a la especificación de tareas parecen indicar que los niveles superiores deben promover una transformación de la organización basada en la generación de nuevos conocimientos y desarrollo de habilidades en los funcionarios para llevar adelante esfuerzos de modernización organizacional.

4.3.16 Análisis del documento Propuesta Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica en el BCCR es un enfoque muy importante que el BCCR ha venido impulsando para que llegue a formar parte de la cultura de la organización, por tanto, su análisis es una fuente valiosa de información para esta investigación, como se mostrará en los siguientes párrafos.

El análisis de los resultados se divide en dos grandes temáticas, una relacionada con los aspectos culturales de la organización y otro con respecto a las necesidades a cubrir mediante el uso de la Intranet.

A continuación se analizan los elementos relacionados con la cultura del BCCR.

CULTURA INFORMÁTICA
Uso de herramientas tecnológicas
Básicamente las herramientas a utilizar son: SQL Server 2000, Office 2003, Share Point Portal Server 2003, Score Card Services, Visio 2003, .Net Framework 1.1, Windows Server 2003.
evaluar las bondades ofrecidas por las herramientas de Microsoft

herramientas de Microsoft
implementar todas las herramientas de software requeridas
las herramientas a utilizar para hacer la implementación de la operativa asociada con la gestión estratégica estarán dentro del estándar de herramientas de software establecido para el SINPE, es decir, se hará uso de software Microsoft
Infraestructura tecnológica
Acá podemos ver que en la base tenemos tres elementos: el <i>hardware</i> , las <i>licencias</i> de software y los servicios de <i>consultoría</i> . Estos tres elementos son fundamentales para dar soporte a todo el proceso a desarrollar ya que permitirán montar toda la infraestructura operativa de la solución.
incorporar las nuevas versiones tecnológicas que sean liberadas por los proveedores con el fin de mantener las soluciones sobre tecnología de punta
Para poder iniciar el proceso de desarrollo se deberá contar con el equipo de hardware y software que se estableció en la sección anterior de <i>Requerimientos</i> .

Se observa que:

1. El enfoque de planificación estratégica se apoyaría en el uso de herramientas tecnológicas.
2. La plataforma tecnológica debe dar soporte al uso de las herramientas a utilizar.

DISPOSICIÓN A COMPARTIR CONOCIMIENTO (Trabajo en equipo)
Adicionalmente se va a requerir desarrollar varios equipos de trabajo, cuya conformación y funciones específicas deben ser debidamente formalizadas, documentadas y comunicadas.
conformar un equipo de trabajo para el desarrollo e implementación del Cuadro de Mando de Gestión de Información
Entonces, internamente se va a crear un equipo de trabajo conformado por la persona especialista en Negocios e Informática y el EAPE, apoyado por el personal de Desarrollo Tecnológico y por Microsoft.
Este debe ser un proceso participativo que involucre no solo al DDE sino también a los EA, de manera que sean el resultado de una discusión mucho más amplia y rica, liderados por el DDE. Esto por un lado enriquece la fijación de los OEDE, pero además ayuda a que los mismos sean claramente entendidos por los EA.
La formación de las <i>Comisiones</i> es fundamental para dar el soporte y formalización a todo el proceso
Los OEAR deberán ser definidos con participación de los colaboradores del área junto con el EA, quién liderará el proceso

El enfoque de Planificación Estratégica se apoya fuertemente en la integración de grupos de trabajo.

ASPECTOS RELACIONADOS CON GETSIÓN DEL CONOCIMIENTO (Generación de conocimiento)
absorber los conocimientos del proveedor y poder así generar el conocimiento necesario para desarrollar el soporte a todo el proceso de elaboración de los Cuadros de Mando
Establecer el marco de planificación del Área: enfoque, supuestos generales, metas a nivel de departamento
Establecer el marco de planificación departamental: enfoque, supuestos generales, metas a nivel de departamento
Establecer el marco de planificación general: enfoque, supuestos generales, metas a nivel macro.
Establecer los indicadores que deben conformar el CMI del Área
Establecer los indicadores que deben conformar el CMI del Departamento
Establecer los indicadores que deben conformar el Macro CMI
Estos objetivos deben ser claramente definidos de manera que puedan ser permeados fácilmente a todos los niveles de la estructura organizacional y que sean entendidos claramente y no presenten el menor grado de ambigüedad
Para el desarrollo de las mismas se deberá crear el nivel de conocimiento adecuado para que los participantes puedan definir adecuadamente ambas declaraciones
Para ello el EAPE deberá reunirse con el EA y entre ambos diseñar el CMI correspondiente.

Como se desprende del cuadro anterior, la metodología planteada estimula a que se genere conocimiento relacionado con la planificación estratégica a lo interno.

ASPECTOS RELACIONADOS CON GETSIÓN DEL CONOCIMIENTO (Capitalización del conocimiento)
Todo el proceso de definición de la Estrategia de la División deberá quedar claramente documentado a fin de poderlo aplicar en definiciones posteriores.
Todo el proceso de definición de los OEDE debe quedar debidamente documentado a fin de poder aplicar el proceso en futuros planeamientos.
Todo el proceso de definición de los OEDI debe quedar debidamente documentado a fin de poder aplicar el proceso en futuros planeamientos
Todo el proceso de diseño e implementación del CMI prototipo se debe documentar debidamente a fin de resguardar el conocimiento necesario para realizar este mismo proceso en los demás CMI a desarrollar.

Todo el proceso deberá ser debidamente documentado a fin de ir creando la base de conocimiento necesaria para el desarrollo de procesos de planificación futuros dentro y fuera del área.
Una vez aceptado el desarrollo, se procederá a recabar toda la información recolectada en el proceso de construcción y se documentará todo el proceso seguido a fin de que el mismo se pueda replicar cuando sea requerido y facilitar futuros procesos de mejora.
Una vez que el CMI del Departamento ha sido evaluado por el CEGE y se cuenta con la versión final ya implementada en las herramientas de software correspondientes, se debe proceder a formalizar la documentación del todo el proceso.
Una vez que las Estrategias Departamentales hayan sido debidamente aprobadas, se debe proceder a documentar el proceso de generación de las mismas a fin de poder replicar a futuro.

Como se puede leer en lo consignado en la tabla anterior, la metodología plantea la necesidad de rescatar todo el conocimiento generado en el proceso de construcción con la finalidad de aprovechar a futuro dicho conocimiento en la generación de nuevos esfuerzos en el campo.

ASPECTOS RELACIONADOS CON GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (Compartir conocimiento)
A su vez, los DDE deberán explicar los OEDI a sus Ejecutivos de ÁREA (EA), los cuales deberán entender claramente los mismos para ir gestando sus Objetivos Estratégicos de Área (OEAR)
de manera que AGE brindará los servicios de apoyo y consultoría necesarios para la implementación de los procesos y la generación de los productos
Es necesario que cada uno de los receptores de esta sensibilización se convierta en un vehículo de comunicación hacia los demás niveles de la División y transmita adecuadamente y a tiempo los conceptos, lineamientos y normas que van a regir el proceso
Parte del proceso de comunicación se da cuando las estrategias son sometidas al CEGE, pero se deben pernear hacia los niveles inferiores, considerando criterios de confidencialidad, cuando estos apliquen.
se darán algunas charlas teóricas sobre los conceptos a manipular y se verán casos enfocados a las diferentes áreas a fin de lograr una mayor comprensión de los temas por parte de los involucrados

Se plantea que el conocimiento asociado a la Planificación Estratégica (PE) debe ser difundido a todos los niveles para darle sostenibilidad a la misma.

CARACTERÍSTICAS CULTURALES D ELA ORGANIZACIÓN (Desarrollo de habilidades y conocimientos)
se debe brindar todo el servicio de apoyo y consultoría
A partir de que la propuesta del sitio sea aprobada por el CEGE, se debe iniciar una campaña de divulgación que vaya creando la cultura necesaria para que los usuarios hagan un uso adecuado de las opciones disponibles y facilitar la asimilación del nuevo servicio.
atención a consultas de los usuarios
Como se puede desprender del análisis de este documento, se requiere de un nivel de participación y compromiso muy alto por parte de los mandos altos y medios de la División, si esto no se lograra alcanzar, la finalidad de los proyectos planteados no podría lograrse y los productos a obtener carecerían de validez y sentido práctico.
el Área de Planificación solo será un ente facilitador de apoyo durante la gestación del proceso y elaboración de los CMI
Impulsar el cambio cultural
Impulsar el cambio cultural requerido para dar soporte al accionar estratégico
Otro elemento sumamente importante se muestra en la parte derecha del gráfico y se llama <i>Cambio Cultural</i> .

Las iniciativas planteadas responden a la necesidad de desarrollar a los funcionarios en relación con PE, de igual manera se establece la necesidad de que PE sea acompañado por un esfuerzo de cambio cultural para posicionarlo adecuadamente.

CARACTERÍSTICAS CULTURALES D ELA ORGANIZACIÓN (Mejoramiento Continuo)
aplicar mejoras a todos los procesos relacionados
sana competencia entre los entes involucrados de manera tal que se muestren los logros por área y departamento a fin de estimular la agilización de los procesos de generación

Las dos observaciones anteriores evidencian que el planteamiento contempla el mejoramiento continuo como parte del mismo.

Los aspectos culturales señalados en el planteamiento de PE se resumen en las siguientes observaciones:

1. Hay un uso intensivo de la tecnología para darle soporte.
2. Se orienta al uso de grupos de trabajo.
3. Requiere de la generación de conocimiento e información.
4. Se plantea la necesidad de resguardar todo el conocimiento generado en los procesos de construcción del marco estratégico.
5. La difusión del conocimiento asociado al PE hacia todos los niveles se plantea como una necesidad.
6. Se tiene claridad en cuanto a que es necesario desarrollar a los funcionarios en el tema.
7. Se señala el mejoramiento continuo como inherente al planteamiento.

En cuanto a identificación de elementos a integrar en el diseño de una solución de Intranet, en los siguientes párrafos se analiza lo contemplado en el documento analizado.

Elementos de Información	TEMA
Aunque también se podría utilizar para difundir información interesante sobre aspectos de interés general o permitir el intercambio de ideas sobre diferentes temas.	Acceso a la información
Comunicar los acuerdos logrados en el Comité Departamental y los lineamientos de la División	
Comunicar los acuerdos logrados en el Comité Ejecutivo y los lineamientos de la División	
Es importante que la Intranet sea utilizada como herramienta de generación y distribución de conocimiento en la	

<p>organización, por lo que debe verse como un instrumento importante para implementar procesos de cambio cultural entre el personal de la División y para recabar y mantener disponible el conocimiento que se genere en los procesos de implementación y seguimiento de la Planificación Estratégica</p>	
<p>La idea en este sentido es normar todo el proceso que debe seguirse para publicar noticias en la Intranet del área de manera tal que los usuarios sepan claramente la normativa en este sentido. Esta es una facilidad de suma importancia que brinda el uso de la Intranet, va a permitir contar con una herramienta de comunicación realmente importante que va a facilitar el flujo de información importante en toda la División de manera que se fomente una visión compartida en aspectos estratégicos y a la vez mantener enterados a todos los niveles del nivel de avance en los diferentes proyectos que se estén gestando en la división</p>	
<p>se hará uso de las facilidades de comunicación disponibles (correo e Intranet) para la distribución de material relevante</p>	
<p>Se puede pensar también en servicios de comunicación (comunicación cooperativa dentro de la organización, comunicación interactiva entre los integrantes, formación y entrenamiento, información sobre servicios, etc.).</p>	
<p>Además de brindar acceso hacia los desarrollos internos, también deberá incluir la entrada hacia las herramientas base del Banco: correo, sitio WEB, etc.</p>	<p>Apoyo a la ejecución</p>
<p>En este aspecto la idea es construir una Intranet que amarre los instrumentos desarrollados por todas las áreas de Calidad, de tal manera que se le presente al usuario una solo interfase desde la cual pueda navegar hacia las diferentes soluciones disponibles de acuerdo a su perfil.</p>	
<p>La idea en este sentido es diseñar un sitio en que los usuarios puedan colocar sus solicitudes y que el Área sea informada de inmediato de esta colocación y pueda tramitar la solicitud y, de aplicar, realizar los ajustes internos y externos necesarios para satisfacer la solicitud. Es importante que a partir de estas solicitudes se ingrese información en un área de “Preguntas frecuentes”, de ser apropiado para ofrecer un mejor y mayor nivel de soporte a los usuarios. También es importante que este sitio permita a los usuarios visualizar el estado de sus solicitudes.</p>	
<p>Para eso se harán reuniones con el personal de cada uno de las áreas que integran la División a fin de poder establecer qué necesidades tiene cada una de ellas y que puedan ser satisfechas por la incorporación del servicio/herramienta/página</p>	
<p>se genere un instrumento consolidado, de acceso personalizado, que permita a los funcionarios acceder a todas aquellas herramientas que han sido desarrolladas para facilitar</p>	

las labores operativas de la División	
La capacitación de los usuarios deberá ser planificada y los instrumentos de capacitación diseñados durante todo el ciclo de desarrollo de la solución, de manera que se integren todos los aspectos relevantes del producto. Adicionalmente, se deberá integrar a la Intranet misma, un link a una ayuda en línea que pueda ser fácilmente consultada por los usuarios.	Apoyo a la gestión
Cuando esté totalmente desarrollada y operando bajo los niveles de rendimiento apropiados, se harán “focus groups” para evaluar el grado de satisfacción de los usuarios de diferentes áreas y recabar información acerca de mejoras a aplicar.	Soporte a enfoques metodológicos
Debido a que es necesario contar con la Intranet para darle soporte a la implementación operativa de los CMIs, se propone iniciar con el desarrollo de la misma	
Es importante aprovechar las ventajas ofrecidas por la Intranet para desarrollar una cultura de grupos de colaboración que permita el intercambio de aportes para resolver asuntos particulares, para discutir posibles soluciones o simplemente para intercambiar puntos de vista sobre una situación.	
gestación de nuevos proyectos e iniciativas	
Una vez que la Intranet ha pasado a su fase de producción, la Gestión Estratégica contará con la plataforma necesaria para la implementación de los Cuadros de Mando requeridos para complementar la parte operativa y de seguimiento de la Planificación.	
valorar e implementar (en los casos que aplique) solicitudes de mejora	

4.3.17 Análisis del documento Propuesta para Implementar un enfoque de Gestión del Conocimiento

Este planteamiento para formalizar el enfoque de Gestión del Conocimiento en el BCCR es básico para comprender cómo la cultura ha gestionado dicho enfoque y el documento en cuestión plasma los elementos importantes que se relacionan con este tema.

A continuación se analizan los elementos contenidos en dicho documento.

CULTURA INFORMÁTICA
se hará un uso adecuado a la tecnología existente, lo cual evitará que el correo electrónico sea el medio para compartir información y la duplicidad de documentos en varias unidades del Banco
El Banco Central cuenta con tecnología de punta, disponible para todos los funcionarios, basada en una plataforma adecuada.

Se establece, como en casos anteriores, que:

1. Debe apoyarse en el uso de herramientas tecnológicas.
2. Se cuenta con una infraestructura tecnológica muy desarrollada.

ASPECTOS RELACIONADOS CON GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (Generación de Conocimiento)
Comunidades de aprendizaje virtuales y presenciales
Diálogo, conversaciones formales o informales
El Centro de Información posee una colección bibliográfica de aproximadamente 25.000 volúmenes, especializada en las áreas sustantivas del Banco.
Espacios de aprendizaje formal e informal
Este conocimiento debe ser creado, organizado y diseminado de tal forma que se convierta en un activo tangible, capaz de ser transmitido, preservado y mejorado por los demás miembros de la organización
Grupos de discusión presencial y virtual
Identificar y determinar qué información y conocimiento es importante para la organización
Investigación
No existe un conocimiento claro por parte de los funcionarios del Centro de Información, respecto al material que se debe publicar o adquirir, como apoyo a la toma de decisiones institucionales.
No se ha realizado ninguna labor para el diagnóstico de las necesidades de información de la entidad, como tampoco para descubrir el conocimiento tácito y posteriormente documentarlo.
Reconocer expertos

Se establece que:

1. Es necesario identificar brechas de conocimiento de la organización.

2. Es necesario fortalecer los procesos de generación de conocimiento (establecer comunidades de aprendizaje, identificar expertos)

ASPECTOS RELACIONADOS CON GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (Compartir Conocimiento)
Distribuir el conocimiento en función de las necesidades y preferencias
Espacios para compartir experiencias y buenas prácticas
Los usuarios del sistema de gestión del conocimiento se verán beneficiados a través de servicios oportunos, recibiendo de éstos sólo aquella información que necesitan para la realización de su trabajo
Para esto, se sugiere contratar una campaña a nivel interna de mercadeo del servicio, que permita que los funcionarios interioricen la importancia del conocimiento y que estén dispuestos a compartirlo, cambiando así sus modelos mentales arraigados
Para esto, se sugiere contratar una campaña a nivel interna de mercadeo del servicio, que permita que los funcionarios interioricen la importancia del conocimiento y que estén dispuestos a compartirlo, cambiando así sus modelos mentales arraigados
Para lograr que se genere una verdadera cultura organizacional orientada al conocimiento, es necesario que exista una comunicación fluida entre los participantes en la gestión del conocimiento y los funcionarios del Banco, donde se les de a conocer la ventajas de trabajar bajo este nuevo paradigma
Para lograr que se genere una verdadera cultura organizacional orientada al conocimiento, es necesario que exista una comunicación fluida entre los participantes en la gestión del conocimiento y los funcionarios del Banco, donde se les de a conocer la ventajas de trabajar bajo este nuevo paradigma
Permite la correspondencia de los conocimientos e intereses de los funcionarios con las necesidades de cada proyecto
Personaliza la oferta de formación según las carencias de conocimiento y los intereses personales
se beneficiarán del consejo de expertos en situaciones de incertidumbre donde se pierde mucho tiempo buscando fuentes de información y analizando datos que posiblemente existen en otro departamento del Banco
Serán informados de nuevas tendencias en el mercado, fenómenos que están ocurriendo o que se anticipa que sucederán
Un 11% de los funcionarios no leen los artículos que se publican.

Se establece que:

1. Es necesario orientar adecuadamente los servicios de transmisión de información y conocimiento, para satisfacer las necesidades particulares de los funcionarios.

2. La comunicación efectiva se plantea como un requisito fundamental.
3. Se valora tanto la información interna como externa.

CARACTERÍSTICAS CULTURALES (Adopción de buenas practicas, enfoques y metodologías)
<p>Contar con un modelo de competencias preciso, proporcionará una herramienta poderosa para realizar gestión del conocimiento, ya que permitirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar una variedad de servicios y productos que permitan el desarrollo individual, de equipo y organizacional. • Identificar a los funcionarios que tengan mejores habilidades y pedirles que compartan sus enfoques
Fomentar una cultura organizacional basada en el conocimiento

Se señala que:

1. Es necesario fomentar una cultura basada en el conocimiento.
2. Un modelo de competencias permitiría una gestión más efectiva del conocimiento.

CARACTERÍSTICAS CULTURALES (Desarrollar habilidades y conocimientos en los funcionarios)
Competencias: El insumo vital para la gestión del conocimiento es el desarrollo de un marco de competencias.
El Banco Central de Costa Rica cuenta con un Centro de Información, el cual se ha abocado a la gestión de información, por lo que sus funcionarios están capacitados para realizar labores relacionadas con este tipo de gestión.
Competencias: El insumo vital para la gestión del conocimiento es el desarrollo de un marco de competencias.
Para que los funcionarios comiencen en realidad a internalizar esta nueva metodología de trabajo, es necesario realizar una campaña a nivel institucional, donde se pueda “vender” el nuevo producto, y exista credibilidad
Procesos y roles: En este almacén deben incluirse los procesos que cada funcionario

realiza. Estos procesos deben ir acompañados del respectivo diagrama, así como los artefactos ²⁰ que se producen en cada uno de ellos. Es importante anotar que ya existe una metodología comprobada para la confección de procesos en la Institución, de acuerdo con lo que dictan las Normas ISO-9000, los cuales se encuentran disponibles en el Sitio de Calidad de la División de Servicios Financieros. Los procesos constituyen un insumo básico para la gestión del conocimiento, por cuanto permitirán identificar qué información necesita cada funcionario, según los roles ²¹ que tiene asignados. Esto asegurará que la información y el conocimiento se direccionen de acuerdo con las necesidades de los funcionarios que cumplen un mismo rol, ofreciendo productos y servicios de información personalizados, explorando nuevos enfoques y fomentando la resolución de problemas en equipo, a través del desarrollo de nuevas ideas
que los miembros del banco se conviertan en colaboradores activos, multidisciplinarios e identificados plenamente con los objetivos de la institución y, en última instancia, con una cultura organizacional donde el aprendizaje sea continuo
Si los funcionarios no están plenamente convencidos de la importancia del proyecto, no estarán dispuestos a compartir el conocimiento, a participar en foros u otro tipo de actividades

Se resalta la importancia de:

1. El desarrollo de competencias dará soporte a una gestión de conocimiento efectiva.
2. Se debe generar un cambio cultural para dar soporte al enfoque.

CARACTERÍSTICAS CULTURALES (Mejoramiento continuo)
A los indicadores que se definan debe dárseles seguimiento en un período de tiempo determinado, para monitorear su evolución y en caso necesario, realizar las acciones correctivas necesarias en el momento oportuno
Además de determinar el estado del proyecto, es importante medir la satisfacción que hasta ese momento tienen los usuarios sobre el sistema
El personal del Centro de Información está motivado en cuanto a la creación e implementación de nuevos métodos de trabajo que beneficien a la Organización.
Reducción de la carga de trabajo administrativa en la gestión de recursos humanos.

²⁰ De acuerdo con la terminología utilizada en el Sitio de Calidad, se entiende por artefacto los productos de trabajo, tanto finales como intermedios, que son producidos y usados durante un proyecto. Un artefacto puede ser un documento, un modelo o un elemento del modelo.

²¹ Un rol es una definición abstracta de un conjunto de actividades ejecutadas y de artefactos propios. Los roles son normalmente realizados por un individuo, o un conjunto de individuos, trabajando juntos como un equipo.

Utilizar los flujos de conocimiento existentes en todos los procesos para mejorar la eficiencia y la calidad en el trabajo
--

Se señala la importancia de la retroalimentación del modelo como insumo para su mejoramiento.

Resumiendo:

1. Existe una clara identificación de los elementos que deben ser fortalecidos para obtener una gestión del conocimiento adecuada.
2. El cambio cultural es un factor de éxito muy importante.
3. Un modelo de Gestión por Competencias es una fuente de mucho valor para el planteamiento.

4.3.18 Análisis de mensajes de la administración

El correo es un medio de gran uso en el BCCR como medio oficial de comunicación, en este apartado se analizan comunicados oficiales realizados por este medio.

A continuación se analizan los comunicados de los años 2005, 2006 y de enero, febrero y marzo del 2007, relacionados con el tema de investigación.

Debido a la cantidad de comunicados, el detalle no forma parte de este documento. El investigador facilitará a cualquier persona interesada los cuadros de análisis respectivos.

La conclusión generada a partir de su análisis es el hecho de que el correo es un medio de comunicación oficial de la Administración por excelencia y mediante él se realizan las comunicaciones al personal sobre temas de interés, nombramiento de nuevos funcionarios, plazas disponibles, nuevas normas y lineamientos y resultados alcanzados.

4.3.19 Análisis de comunicados del Centro de Información

Como se mencionó anteriormente, el CI es un componente muy importante de la Gestión del Conocimiento en el BCCR, por lo que el análisis de los comunicados emitidos por él resultan de interés para esta investigación.

A continuación se analizan los comunicados realizados por el CI en el mes de febrero del año 2007, seleccionados como muestra.

Al igual que se anota en el apartado anterior, el número de mensajes es bastante alto, por lo que solo se incluyen los resultados del análisis, los cuales indican que el CI hace uso del correo para informar sobre adquisiciones de materiales a disposición de la organización, así como la distribución de material digital, noticias de los medios de comunicación locales relacionados con el BCCR y publicaciones de los funcionarios.

4.3.20 Análisis del Programa de Inducción

Al analizar el programa de Inducción desarrollado por el Área de Capacitación de Recursos Humanos, se observa que la Intranet podría apoyar en los siguientes aspectos:

1. Integrar presentaciones o videos sobre las charlas que actualmente se dan de manera presencial.
2. Integrar facilidades que permitan obtener retroalimentación de los nuevos funcionarios acerca de la efectividad del material suministrado para ubicarse adecuadamente en sus puestos de trabajo.
3. Facilitar a los nuevos funcionarios la absorción de la cultura organizacional mediante actividades virtuales de inclusión de los mismos, por ejemplo, integración a grupos virtuales de su interés, apertura de su espacio de trabajo, acceso a información relacionada con las labores que va a desempeñar y con el área funcional a la cual pertenece.

4.3.21 Interpretación de Resultados de la Fase Cualitativa

Los resultados que se han señalado en los apartados anteriores, correspondientes a la fase cualitativa de la investigación, deben ser agrupados en dos clasificaciones: el análisis de la organización, por una parte, y los elementos a integrar a la Intranet, por otra, según se muestra en los siguientes dos cuadros resumen.

CATEGORIAS Y SUBCATEGORÍAS DE ANÁLISIS	OBSERVACIONES GENERALES
---	--------------------------------

Cultura informática.	
El uso de soluciones informáticas	Es parte de la cultura el uso de soluciones para apoyar la ejecución de las tareas, la investigación, la comunicación y la colaboración.
La infraestructura tecnológica	La infraestructura tecnológica está altamente desarrollada y el BCCR ha hecho fuertes inversiones para contar con tecnología de punta y con el personal con las habilidades y conocimientos adecuados para darle el adecuado soporte y mantenerla al día con los últimos adelantos. Se presupuesta la renovación tecnológica como un renglón fuerte del presupuesto.
Disposición a compartir conocimiento.	
Comunicados de la Administración sobre aspectos de interés	Los comunicados de la Administración muestran su interés por mantener informada a toda la organización sobre temas de interés, puestos disponibles, nuevos funcionarios que se integran, metas planteadas y otros aspectos de interés general.
Comunicados externos sobre aspectos de interés	El Centro de Información es quien se encarga de distribuir recursos documentales sobre temas de interés para la organización, incluyendo noticias publicadas en los medios de comunicación colectiva y recursos bibliográficos.
Comunicados de los funcionarios sobre aspectos de interés	Mediante el Centro de Información, los funcionarios tienen la facilidad de publicar sus artículos referentes a temas de su interés.
Orientación hacia el trabajo en equipo	El enfoque hacia el trabajo en equipo forma parte de la cultura y es estimulado en diversas formas y altamente valorado. Incluso en los perfiles de puesto se especifica que los funcionarios deben tener habilidades relacionadas.
Aspectos relacionados con Gestión del Conocimiento	
La generación de conocimiento	La generación de conocimiento, aunque no está formalmente establecida, forma parte del accionar de la organización, principalmente debido a su propia naturaleza. Se estimula la investigación y el desarrollo de nuevos planteamientos.
La capitalización de conocimiento	Se han hecho esfuerzos aislados para

	resguardar el conocimiento generado, sin embargo, es necesario normal esta función y darle el soporte debido. Se observa la inquietud de la organización por regular estas funciones.
El compartir conocimiento	Al igual que en la subcategoría anterior, forma parte de la cultura a pesar de no obedecer a una formalización adecuada. Se estimula a que los funcionarios compartan su conocimiento y el trabajo en equipo estimula a que este intercambio de conocimiento tenga lugar.
El uso del conocimiento	La aplicación del conocimiento adquirido forma también parte de la cultura, debido a la naturaleza investigativa y normativa de la institución.
Características culturales de la organización.	
Adopción de procesos de modernización estructural	Este es un elemento muy presente en la cultura del BCCR. La Administración se ha avocado a procesos de modernización que se apoyan en cambios estructurales profundos que han dado por resultado reestructuraciones que tienen como finalidad dar un mayor grado de flexibilidad a la organización y la posibilidad de difundir nuevos enfoques a toda la organización. Un ejemplo claro de ello es la reestructuración que ha dado como resultado la generación de la División de Gestión y Desarrollo, así como la unificación del Departamento de Tecnologías del SINPE con la DTI.
Adopción de “buenas prácticas”, enfoques y estándares	A adopción de buenas prácticas y normas internacionales se ha incorporado al quehacer organizacional mediante el desarrollo de enfoques basados en ellas, por ejemplo ISO-9000, CMI, BSC, PMBook y otras.
Estímulo al desarrollo de habilidades y conocimientos de los funcionarios	El BCCR hace fuertes inversiones en capacitación de sus funcionarios y promueve el intercambio con otras organizaciones locales e internacionales ya que se considera que los funcionarios deben poseer conocimientos actualizados lo que da por resultado un mejoramiento en la consecución de los objetivos y un clima labora sano.
Enfoque hacia el mejoramiento	La mejora continua es parte de la cultura

continuo	y se valora el uso de la retroalimentación como medio para mejorar la aplicación de enfoques, la ejecución de los procesos y el alcance de los objetivos estratégicos.
----------	--

CLASIFICACIÓN DE FACILIDADES A INTEGRAR A LA INTRANET	
ACCESO A LA INFORMACIÓN	Acceso a fuentes externas de información
	Acceso al Almacén de Datos y a los modelos de información.
	Definición de la Planificación Estratégica
	Definición de procesos.
	Facilidades de búsqueda de información
	Facilidades de comunicación
	Gestión de correspondencia
	Gestión documental
	Materiales para capacitación
	Publicación de acuerdos
	Publicación de comunicados oficiales
	Publicación de Indicadores de Gestión
	Publicación de noticias de interés
	Publicación de Políticas
Resultados de auditorías de calidad.	
APOYO A LA EJECUCIÓN	Escritorios virtuales
	Generación colaborativa de documentos.
	Ejecución de procesos
	Gestión de recursos
	Gestión de solicitudes de mejora
	Gestión de sugerencias
	Grupos virtuales trabajo
	Integración de aplicaciones
Seguimiento de tareas	
APOYO A LA GESTIÓN	Control de ejecución de procesos
	Gestión de recursos
	Gestión de Recursos Humanos
	Mecanismos de retroalimentación
	Monitoreo de riesgos
	Seguimiento al presupuesto
	Seguimiento de cumplimiento de objetivos estratégicos
	Seguimiento de proyectos
Seguimiento de recomendaciones de auditoría	
SOPORTE A ENFOQUES METODOLÓGICOS	Apoyar a grupos colaborativos de solución de problemas
	Apoyo a la gestión del cambio cultural

	Difusión de enfoques metodológicos
	Encuestas virtuales
	Gestión de capacitación

Los resultados mostrados en las dos tablas anteriores fueron utilizados por el investigador para hacer su planteamiento en relación con la estructuración de la Intranet, el cual se presenta en el siguiente capítulo y que da respuesta al problema central de la investigación.

Las respuestas a los subproblemas se han dado en el análisis de los distintos datos recopilados a lo largo del proceso.

CAPITULO V: CONSIDERACIONES DE DISEÑO DE APOYO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

*El ser humano aprende en la medida en que participa en el descubrimiento
y la invención. Debe tener libertad para opinar, para equivocarse, para rectificarse,
para ensayar métodos y caminos para explorar.*

Ernesto Sábato

5.1 Consideraciones Generales.

A continuación, el investigador plantea una estructura para la implementación de un enfoque de Intranet en el Banco Central de Costa Rica, que considera satisface las necesidades actuales de la organización a la vez que permite un desarrollo evolutivo que acompañe a la entidad en su crecimiento en el campo administrativo, principalmente en relación a su conversión en una organización inteligente apoyada en una Gestión del Conocimiento efectiva.

5.2 Definición de la Estructura Propuesta de la Intranet.

Para plantear una estructura apropiada que permita brindar un apoyo significativo a la Gestión del Conocimiento en una organización se hace necesario considerar tres aspectos fundamentales: facilitar la generación de conocimiento, su distribución y su resguardo o capitalización. También resulta importante tener presente que la Gestión del Conocimiento es un enfoque evolutivo que debe crecer y madurar en la organización de manera tal que sus funcionarios puedan internalizarlo de manera gradual, constante y de manera profunda sin que ello signifique un choque cultural que active sus mecanismos de defensa.

Al analizar los desarrollos realizados por el antiguo Departamento de Gestión de Información, los planes de la nueva División de Gestión y Desarrollo y los repositorios de información y conocimiento con que cuenta el Banco Central, el investigador ha percibido que haciendo uso de herramientas y técnicas un tanto rudimentarias – como el uso de espacios de almacenamiento comunes a las unidades funcionales y el correo,

principalmente – los funcionarios comparten y almacenan conocimiento que se genera en las mismas unidades. De igual manera el Sitio Documental, un repositorio documental común de la DSF, permite rescatar conocimiento importante y facilitar el acceso al mismo a lo interno de esta división.

Entonces, se considera que estas bases deben ser rescatadas e incorporadas a la Intranet en una fase inicial de manera tal que los funcionarios puedan realizar las labores que han realizado hasta el momento pero proveyéndoles un enfoque mucho más integrado y mayores facilidades en cuanto a búsqueda y almacenamiento de estas fuentes de conocimiento, a la vez que se permitan compartirlo al resto del BCCR. A la par de estas se pueden incorporar otros elementos que permitan posicionar otras funcionalidades que posteriormente puedan ser utilizadas para expandir el enfoque de Gestión del Conocimiento sin provocar estrés a la organización.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la fase cuantitativa de la investigación así como lo señalado en la cualitativa y los alcances de la DGD, se puede señalar la existencia de grandes temas que deberán ser apoyados mediante una Intranet de manera que se brinde un soporte adecuado a la organización en el desempeño de sus funciones, principalmente en relación a la gestión del conocimiento:

1. Cambio Cultural / Concientización / Generación de Compromiso
2. Visualización de Indicadores de Resultados
3. Visualización de Elementos de Información
4. Acceso a herramientas

5. Acceso a Fuentes de Información Externas.
6. Acceso a la Formalización de Procesos
7. Almacenamiento Documental.
8. Administración de Proyectos
9. Administración de Reuniones
10. Aprendizaje y desarrollo

Cambio Cultural / Concientización / Generación de Compromiso.

Bajo este agrupamiento se deben ofrecer opciones que permitan difundir adecuadamente aquellos elementos que deberán ir incorporándose a la cultura existente a fin de hacer parte de la misma las concepciones que se persiguen, tales como la orientación hacia los procesos, la orientación estratégica, la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las funciones asignadas y la creación de nuevo conocimiento, entre otras.

Visualización de Indicadores de Resultados.

En este conjunto de facilidades se deberán integrar aquellas que permitan a los funcionarios observar, analizar y cuestionar las mediciones resultantes de la ejecución de los procesos y el cumplimiento de objetivos planteados.

Visualización de Elementos de Información.

Se deben mostrar acá aquellos elementos que permitan obtener, visualizar, analizar y manipular a conveniencia (en relación a proyecciones y generación de informes) resultados cuantitativos y cualitativos registrados en el Almacén de Datos Institucional de manera que los funcionarios cuenten con los elementos de juicio necesarios para apoyar la toma de decisiones.

Acceso a Herramientas.

Se deben incluir en este grupo los accesos necesarios para dejar disponibles a los funcionarios las herramientas de apoyo requeridas para el ejercicio de sus funciones, tales como los Sistemas de Información y Transaccionales propios de la organización.

Acceso a Fuentes Externas de Información.

Se deben ofrecer acá salidas mediante enlaces a sitios externos de información de consulta frecuente disponibles en Internet, de manera tal que se facilite a los funcionarios su consulta de una manera oportuna y simple.

Acceso a la Formalización de Procesos.

Es importante que las diferentes unidades organizacionales tengan acceso a sus procesos debidamente documentados de manera que se ofrezca toda la información relacionada a los mismos en caso de requerirse consultarla ya sea para fines de refrescamiento o entrenamiento de nuevos funcionarios.

Almacenamiento Documental.

Todos los documentos generados por las unidades funcionales o recibidos por las mismas deberán almacenarse bajo una estructura adecuada que permita su fácil localización, tanto por parte de los funcionarios adscritos a las mismas como los de otras unidades de negocios, a fin de evitar redundancias innecesarias y posibles incongruencias al consultar una misma información desde diversas fuentes o problemas relacionados con el refrescamiento de dicha información. A la vez dejar a disponibilidad de toda la organización tanto los documentos de trabajo como los resultantes de las acciones particulares de los funcionarios o aquellos con carácter de documentos oficiales. Sobre estos documentos se deberá ofrecer facilidades de búsqueda que permitan a los funcionarios localizar de manera expedita la información de su interés. En este tema resulta de vital importancia ofrecer capacidades de suscripción a temas particulares de interés personal.

Administración de Proyectos.

El investigador considera importante dejar a disponibilidad de los funcionarios espacios virtuales para integrar a los participantes en proyectos en desarrollo que les permitan interactuar de manera ágil, acceder a los recursos informativos apropiados y relacionados con el tema de los proyectos, coordinar el desarrollo de las actividades involucradas así como generar conocimiento permitiente que pueda ser rescatado al concluir el proyecto tanto en relación a la ejecución de proyectos como aquel directamente relacionado con el

tema del proyecto. De igual manera se debe contar con elementos que permitan custodiar los componentes documentales rescatables de los proyectos ya concluidos, así como contar con un espacio virtual en que se almacenen los proyectos que hayan sido suspendidos por diversas razones. Todo este cúmulo de información y conocimiento es vital para estimular la madurez de la organización en cuanto a la disciplina de proyectos.

Administración de Reuniones.

Al igual que en el caso de los documentos, las reuniones resultan una fuente importante de generación y transmisión de conocimiento, así como de capitalización del mismo. Por ello es importante contar con espacios que permitan el gestionar reuniones y custodiar tareas, acuerdos, participantes, temas tratados y otros aspectos relevantes de las reuniones que se realicen tanto hacia lo interno de las unidades funcionales como de coordinación con funcionarios externos a las mismas.

Aprendizaje y desarrollo.

Resulta importante que la Intranet brinde facilidades que faciliten la ubicación de nuevos funcionarios en sus puestos de trabajo (inducción), el desarrollo de funcionarios mediante iniciativas de aprendizajes tales como e-learning, acompañamiento por medio de expertos en temas particulares y de manera virtual, entre otras estrategias de aprendizaje.

Considerando el hecho de que la salida a producción de la Intranet debe seguir un esquema paulatino de manera que se pueda ir posicionando entre los funcionarios de la

entidad de una manera natural que les permita asimilar su uso dentro de sus respectivos ambientes de trabajo, se procede a elaborar una lista de posibles facilidades a integrar, considerando los resultados alcanzados en la encuesta aplicada a la población y la información obtenida mediante la fase cualitativa.

5.3 Facilidades a Integrar en la Fase I.

Se pensó entonces dividir el posible conjunto de facilidades a integrar en tres grandes grupos, para establecer su implementación por fases sucesivas. La primera de ellas corresponde a aquellas facilidades que pueden ser incorporadas a la Intranet y que permitan facilitar el acceso a las soluciones ya desarrolladas y administradas por la DGD: Sitio de Calidad (definición de procesos), Sitio Documental (a integrar en los espacios virtuales a definir para cada elemento de la estructura orgánico-funcional), el Sitio de Proyectos y los Modelos de Información. El integrar estas cuatro fuentes de información permitirán que los funcionarios, en cierta forma, se vean obligados a hacer uso de la Intranet y a descubrir por si mismos las facilidades que ésta ofrece en la búsqueda de información e integración de soluciones, lo que ayudará a permear la cultura actual y posicionar adecuadamente la Intranet. Por otra parte, permitirá a los funcionarios autorizados desarrollar las funciones relacionadas con la publicación de información, definición de audiencias y administración de otros elementos, cuyo dominio es fundamental para integrar facilidades de mayor complejidad.

Además, tomando en cuenta que la institución se organiza bajo un esquema jerárquico de tipo orgánico-funcional, que permite claridad en cuanto a la percepción de relaciones jerárquicas de autoridad y dependencia, se consideró que resultaba apropiado replicar esta estructura en la Intranet para recrear el ambiente físico en el cual se ubican los funcionarios. Por esta razón, los sitios definidos en la Intranet estarán enlazados de acuerdo a las dependencias establecidas de acuerdo a su relación jerárquica.

Otra consideración importante que se debe tomar en cuenta es el hecho de que se deben cubrir a toda la organización en cada fase antes de proceder con la siguiente para lograr de esta manera una cobertura de todos los funcionarios y unidades para lograr un grado de madurez uniforme en el uso de la Intranet.

Desde el punto de vista administrativo, el uso extendido de la Intranet en toda la organización plantea la necesidad de delegar funciones asociadas a la administración de la solución. Por ello, se recomienda que en cada unidad se identifique a un administrador local de contenido que sea quien se encargue de las labores de publicación, asignación de permisos de acceso y otras labores menores asociadas a la administración de la solución. A nivel de la DGD se debe contar con un grupo encargado de la administración de la Intranet desde el punto de vista de negocio con el apoyo de personal de la DT en cuanto a los aspectos puramente tecnológicos asociados a la herramienta de software utilizada para construir la Intranet, de esta manera no se genera necesidad de personal adicional para apoyar el desarrollo de la misma.

Resulta también necesario establecer facilidades que permitan obtener retroalimentación de los usuarios de la solución ya sea para mejorar o corregir problemas que esta presente, por lo que es importante abrir un espacio de comunicación en este sentido.

De acuerdo con lo mencionado, entonces, en esta primera fase las facilidades a integrar se propone que sean las siguientes:

- Noticias
- Eventos
- Repositorio de Documentos
- Acceso a definición de procesos
- Acceso a Sitios Externos de Información
- Acceso a Sitios Internos de Información (Sitio de Calidad, Sitio de Proyectos, Centro de Información, entre otros)
- Administración de Reuniones (internas y con otras unidades o personas externas)
- Herramientas de soporte a usuarios

Estos elementos deberán incorporarse a cada espacio virtual de cada unidad funcional bajo un esquema orgánico-funcional de espacios ligados bidireccionalmente, siguiendo el orden y profundidad establecidos en el organigrama del BCCR. El contenido de cada apartado señalado es particular a cada unidad, dependiendo mayormente de las actividades que se desarrollan en la misma.

Bajo el apartado “Herramientas de soporte a usuarios” se deben incluir las facilidades de interacción entre usuarios y funcionarios encargados de la administración de la solución, tanto a nivel técnico como administrativo.

Adicionalmente se deben abrir espacios para la administración de los proyectos en proceso así como para almacenar información relacionada con proyectos terminados y suspendidos. Potencialmente el acceso a estos espacios debe estar disponible para todos los funcionarios a nivel de consulta salvo directrices emanadas de los directores de proyecto que clasifiquen el proyecto como de carácter restringido. Estos espacios deben estar fuera de la navegación de acuerdo a la estructura orgánico–funcional.

De igual manera, los Modelos de Información deberán ser accedados de manera independiente ya que serán utilizados por funcionarios de diversas unidades funcionales.

5.4 Facilidades a Integrar en la Fase II.

En una segunda fase, una vez que la fase anterior ha sido totalmente cubierta en toda la organización y que se ha estabilizado el comportamiento de la solución y existe un uso apropiado de la misma se debe proceder a integrar las siguientes facilidades:

- Buzón de sugerencias
- Actividades sociales
- Estructuración de audiencias

- Soporte a usuarios
- Foros de discusión de documentos
- Sitios de generación y administración de conocimiento sobre temas particulares

En esta segunda fase se busca incentivar la participación virtual de los funcionarios de manera paulatina, por lo que es recomendable iniciar esta fase con la implementación de las primeras cuatro facilidades anotadas antes de proceder con las siguientes dos, de manera tal que se logre en primera instancia las habilidades de participación virtual requeridas para interactuar apropiadamente en los dos espacios virtuales que se listan como últimos. De igual manera es importante contar con una estructura de soporte e intercambio con los usuarios fortalecida que les permita compartir de manera segura y eficiente y con el nivel de apoyo necesario para no causar desmotivación en el uso de los espacios de intercambio virtual.

Las audiencias resultan de gran interés al permitir a los usuarios suscribirse a diversas áreas de conocimiento de su interés presentes en la Intranet de manera tal que sean notificados de las publicaciones nuevas, de cambios a las existentes o de aquellas que se suprimen. La presencia de información relacionada con actividades sociales permitirá impactar la cultura de manera indirecta mediante temas de diversa índole no relacionados necesariamente con los temas de trabajo, por ejemplo, los diversos clubes de actividades deportivas, cursos que se imparten internamente, cumpleaños y celebraciones, entre otros.

Los foros de discusión de documentos son espacios colaborativos en los cuales los participantes construyen un documento participativamente interactuando virtualmente. Se considera que este enfoque es importante para desarrollar la experiencia de construcción grupal que al momento se incentiva mediante reuniones de trabajo presenciales pero que de esta manera evitaría el problema existente de coordinar agendas para realizar este tipo de reuniones que muchas veces se extienden y consumen gran parte de la jornada laboral.

Como última facilidad de este grupo se incluye la incorporación de espacios para la generación y administración de conocimiento que permitirán elaborar temas de interés para la institución o de crecimiento personal. Se sugiere que estos espacios sea moderados por un especialista en el tema tratado y que fomenten la participación activa de los funcionarios en la etapa de desarrollo y posteriormente puedan ser mantenidos como fuente de conocimiento organizacional o incluso para realizar consultas a expertos internos, lo cual incrementará el conocimiento de la organización.

5.5 Facilidades a Integrar en la Fase III.

En una tercera etapa, se sugiere que se integren facilidades que permitan incorporar los accesos a herramientas de trabajo que requieren de cierto esfuerzo de programación, por una parte, y que permitirán definir un *escritorio virtual individual*, pensado como un espacio personal en el que cada funcionario tendrá a disposición todas las herramientas

tecnológicas que necesita para desempeñar sus labores, así como los recursos de comunicación, información y conocimiento para interactuar a lo interno y externo.

Por otra parte se sugiere incorporar facilidades que permitan difundir el conocimiento organizacional sobre temas de interés que apoyen los cambios culturales que la organización se plantee así como aquellas que permitan difundir y controlar los planes y objetivos estratégicos a alcanzar.

De igual manera, se plantea la necesidad de incorporar elementos de medición del desempeño de los funcionarios, de manera tal que se de una mayor transparencia a este instrumento y que los resultados puedan ser utilizados para apoyar los planes de capacitación y desarrollo, identificar candidatos para ser incorporados en planes de sucesión y como un medio de retroalimentación a los colaboradores acerca de su desempeño.

También resulta importante apoyar el mejoramiento de los procesos mediante un seguimiento detallado a la ejecución de los mismos, un enfoque de BPM permitiría no solo automatizar la ejecución de los mismos sino llevar el pulso de su ejecución mediante la recolección de métricas que serían publicables en espacios asociados a los procesos de manera tal que cada administrador de proceso pueda ir mejorando la eficiencia y efectividad de los mismos.

Entonces, el conjunto de facilidades a incorporar será:

- Integración del Correo
- Sitios privados y públicos de los funcionarios
- Acceso a aplicaciones
- E-learning
- Inducción a nuevo personal
- Evaluación de desempeño
- Programas de capacitación
- Flujos de trabajo e indicadores (BPM)
- Planificación estratégica (BSC)

Al completar esta fase se lograría dotar a la organización y cada uno de sus funcionarios de las herramientas necesarias para lograr un alto grado de eficiencia y efectividad así como de contar con un medio de mejoramiento continuo que permitiría ir generando conocimiento rescatable mediante la Intranet y a la vez contar con los mecanismos apropiados para difundirlo y traspararlo de una manera más simple a nuevas personas que sean reclutadas, dirigiendo los esfuerzos de ubicación en los puestos de trabajo de manera más efectiva.

El investigador está consciente de que el planteamiento plasmado en este capítulo no es simple de alcanzar y que implica una inversión significativa de diversos sectores de la organización en términos de dedicación, esfuerzo, compromiso, desarrollo de nuevos enfoques, pero realmente al lograr implementar una solución tan ambiciosa los beneficios a obtener serían difíciles de cuantificar y transformarían radicalmente la cultura del

Banco Central, convirtiéndola en una organización orientada al aprendizaje y al mejoramiento continuo.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES

Quien desee conocimiento ha de esforzarse en adquirirlo.

Ruskin

6.1 Conclusiones.

Dado que en una investigación cualitativa las conclusiones van emergiendo conforme se analizan los datos, presentar conclusiones muy sucintas que refieren al problema y subproblemas inicialmente planteados por el investigador se refería a la determinación de las características que debe presentar una solución de Intranet para estimular a los funcionarios de la División de Servicios Financieros del BCCR a participar activamente en procesos de gestión del conocimiento. Sin embargo, debido a que el Banco y la División sobre la cual se realizó el estudio entraron en una fuerte reestructuración durante el desarrollo del proceso de investigación, el autor decidió ampliar el alcance del problema de manera tal que se generaran resultados aplicables no solo a la DSF sino a la organización como un todo, sin que ello significara debilitar los aportes esperados sino reforzando los resultados al contemplar las nuevas perspectivas planteadas por la reestructuración mencionada y la adopción de enfoques que apoyan el tema de Gestión del Conocimiento, presentes en las nuevas funciones que llevará a cabo una nueva División, llamada División de Gestión y Desarrollo, con la finalidad de modernizar la institución y modificar la cultura organizacional.

En el capítulo anterior se profundizó sobre aspectos puntuales que el investigador recomienda sean considerados al estructurar las facilidades ofrecidas mediante un enfoque de Intranet de manera que se apoye y estimule a los funcionarios a participar de manera activa en los procesos de generación, distribución y capitalización del conocimiento, dando respuesta de esta manera al problema planteado.

Se logró determinar que el nivel de cultura informática mostrado por los funcionarios de la DSF puede considerarse elevado debido a que la institución ha invertido recursos de manera significativa no solo en la adquisición de tecnología de punta sino en capacitación y uso de la misma, lo que aunado a un alto nivel profesional de los funcionarios ha permitido que los mismos desarrollen habilidades relacionadas con el uso de la tecnología de manera apropiada para facilitar las labores a su cargo. Las comunicaciones internas y externas se basan en el uso de soluciones tecnológicas, se cuentan con alto nivel de

automatización y al momento de desarrollar la presente investigación, la Alta Administración ha apostado al uso de enfoques modernos apoyados en el uso de la tecnología para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión del Banco y facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Desde la óptica del investigador, los elementos antes mencionados han permitido a la población del BCCR integrar elementos tecnológicos a su quehacer diario de manera tal que el uso de los mismos forma parte ya de la cultura de la organización y se ha alcanzado un grado de madurez en esta área por lo cual una solución basada en el uso de una Intranet sería fácilmente posicionable y de hecho sus beneficios son claramente percibidos por los funcionarios, lo que incrementa su motivación a hacer uso de la misma ya que es percibida claramente por ellos como una solución que facilitará la realización de sus labores e incrementará su nivel de desempeño.

La orientación hacia el trabajo en equipo y una cultura de proyectos fuertemente posicionada, así como los esfuerzos orientados al levantamiento documental de los procesos de negocios mediante un enfoque de ISO evidencian el hecho de que el compartir conocimiento es ya parte de la cultura del BCCR y al poseer facilidades que permitan hacerlo de una manera más sencilla y efectiva incrementará la disponibilidad del mismo de una manera mucho más amplia, dejando el conocimiento generado disponible a la organización como un todo.

El amplio nivel de intercambio electrónico de información y el uso extendido de soluciones de software ha permitido que los funcionarios sientan cercana la tecnología y parte de sus herramientas de trabajo. De hecho los documentos oficiales relacionados con la normativa que regula el SINPE se construyen de manera electrónica mediante aportes sucesivos de funcionarios que los realizan de manera virtual. Otro ejemplo se puede encontrar en la Asesoría Jurídica, en donde los pronunciamientos son construidos

mediante documentos electrónicos que fluyen entre quien los construye, el funcionario que los revisa, el responsable de dar el visto bueno y la secretaria que revisa aspectos de forma. Este último ejemplo resulta de sumo interés dado que los pronunciamientos tienen carácter legal a nivel institucional. Entonces se evidencia que los grupos virtuales encontrarán terreno fértil entre el personal del BCCR ya que las bases culturales están dadas.

Establecer qué procesos específicos de generación, intercambio y capitalización del conocimiento en el entorno del BCCR pueden ser apoyados por el uso de una Intranet estará limitado por los desarrollos que se realicen a partir de que se cubran las necesidades básicas establecidas en la lista de facilidades a integrar en cada una de las tres etapas de lanzamiento establecidas en el capítulo anterior. Realmente el investigador considera que no existe una limitante técnica o de enfoque que limite, dentro del contexto de una Intranet, el apoyo a estas tres funciones fundamentales de la Gestión del Conocimiento.

De esta manera se considera que el problema planteado, así como los subproblemas derivados de este, quedan debidamente resueltos en los resultados evidenciados en el presente informe.

6.2 Comentarios.

El investigador considera que el proceso llevado a cabo le ha permitido conocer más profundamente cómo soluciones de carácter tecnológico debidamente administradas y

aplicadas bajo un enfoque administrativo pueden apoyar efectivamente a una organización para avanzar en sus procesos de modernización, olvidándose de los aspectos tecnológicos y concentrándose en los aspectos de negocio, lo cual permite anteponer los usos a los medios y mejorar significativamente la gestión de los diversos elementos que integran una organización, apoyando la consecución de los objetivos planteados y creando ambientes de trabajo agradables que facilitan el desempeño de las labores a los funcionarios y los estimula a alcanzar niveles más altos de desempeño y a incrementar los niveles de eficiencia y efectividad.

Los resultados alcanzados en esta investigación son de alto valor ya que su adopción permitiría, en este caso particular, al BCCR apoyar sus planes de modernización y potenciar a sus funcionarios aprovechando las inversiones previas que han posibilitado desarrollar una cultura altamente profesional y orientada al uso estratégico de la tecnología, en la que el trabajo en equipo y la comunicación del conocimiento son elementos fundamentales del día a día.

En cuanto a las herramientas investigativas, el autor considera que las mismas permitieron obtener la información requerida para contar con una base sólida sobre la cual elaborar una propuesta efectiva y realista que, de ser implementada, aportaría beneficios significativos a la organización. De especial beneficio resultó el hecho de utilizar tanto un enfoque cuantitativo como cualitativo ya que el primero permitió tener una certeza sobre las características de la población involucrada en el análisis mientras que el segundo permitió una cercanía con la organización y sus funcionarios lo cual facilitó al investigador obtener información vital para realizar sus planteamientos.

6.3 Recomendaciones.

Luego de concluida la investigación, aplicando las habilidades investigativas desarrolladas durante el programa doctoral, el investigador ha encontrado algunas oportunidades de mejora que podrían fortalecerlo, las cuales se describen a continuación:

1. Es importante que, durante el desarrollo del programa, los cursos realmente se orienten a construir los diferentes apartados de la investigación doctoral de manera más formal para que el aspirante pueda integrar estas construcciones parciales en el documento final.
2. Es conveniente que se establezca una relación entre el postulante y su director de tesis desde los inicios del programa a fin de facilitar la interacción entre ambos y la depuración de los resultados parciales durante el proceso constructivo.

En cuanto a la organización en donde se realizó la investigación, a saber, el Banco Central de Costa Rica, se recomienda lo siguiente:

1. El desarrollo detallado de la solución de Intranet debe ser precedida por un análisis detallado de cada área funcional, que considere las labores específicas y las aplicaciones tecnológicas en uso.
2. Se debe considerar que la integración de la Intranet a la operativa de la organización debe ir acompañada de una campaña de cambio cultural que permita a los funcionarios aprovechar efectivamente las bondades ofrecidas incorporándolas a sus procesos de trabajo.
3. Es necesario que la implementación de la Intranet se respalde mediante la existencia de un grupo de soporte que brinde a los funcionarios apoyo efectivo en cuanto a aclaración de dudas y acompañamiento en el proceso de asimilación de la solución.

6.4 Desafíos para Investigación en esta área de conocimiento.

Tal y como se estableció en el alcance de esta investigación, los resultados obtenidos consisten en dar respuesta a las preguntas que el investigador se planteó y elaborar de esta manera una propuesta de estructuración de una Intranet.

Básicamente los resultados alcanzados se refieren a grandes temas a integrar en una solución de este tipo, por lo que resultaría interesante profundizar en el nivel de detalle de las opciones a fin de obtener una base profunda de opciones a integrar. Esto podría ser logrado mediante el uso de prototipos y grupos focales que evaluarían la pertinencia y valor de las facilidades de acuerdo a las necesidades de los funcionarios.

Adicionalmente resultaría de gran interés analizar el impacto real que la adopción de un enfoque como el planteado daría por resultado a nivel organizacional en términos de impacto cultural y mejoramiento en la gestión del conocimiento organizacional, comparando mediciones de carácter cuantitativo y cualitativo del estado previo a la implementación y una vez que la misma llegue a una etapa de estabilidad obtener nuevas mediciones para medir los cambios generados.

Estos dos temas a investigar permitirían afinar los resultados obtenidos y establecer una estructura básica de creación de Intranets que apoyen a las organizaciones a realizar de manera más efectiva sus esfuerzos en el campo de la Gestión del Conocimiento.

El estudio llevado a cabo genera otras preguntas, se cierra una espiral hermenéutica pero el tema no se agota, menos aún los problemas de investigación a futuro

7. BIBLIOGRAFIA

Anderson, Sweeney y Williams (1999). **Estadística para Administración y Economía**. Internacional Thomson Editores.

Barrantes, R. (2003) **Investigación: Un camino al Conocimiento. Un Efoque Cantitativo y Cualitativo**.

San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia. Sexta edición.

Benavides, O. (2002). **Competencias y Competitividad**. Colombia: Mc Graw-Hill.

Berenson y Levine. (2000). **Estadística Básica en Administración**. Prentice Hall.

BCCR (2005). **Plan de Reestructuración Institucional**. San José.

BCCR (2004). **Plan Estratégico Maestro 2005 – 2009**. San José.

Cedeño, M. (2001). **Propuesta Estratégica de la Intranet del Banco Nacional de Costa Rica**. San José: Tesis de Maestría en Dirección de empresas, Énfasis en Gerencia, U.C.R.

Centro para el Desarrollo Internacional (CID) (2002). **The Global Information Technology Report 2001-2002: Readiness for the Networked World**.

Chatzkel, J. (1998) World Trade Conferences of London, UK; sponsored by KPMG (1998). November 4-5, Garden City, LI, NY. **Measuring and Valuing Intellectual Capital: From Knowledge Management To Knowledge Measurement**. Consultado en <http://www.tlinc.com/articl10.htm> el 15-05-2005

Choo, Chun Wein. (1999). **La organización inteligente**. México: Oxford University Press de México, S.A. de C.V.

Ching, Paul. **Back to the Intranet Future: Planning For Tomorrow**. Marzo 23, 2004

Creswell, J. (2003). **Research Desing: Qualitative, quantitative and mixed method**. Segunda Edición. Estados Unidos: Sage Publications.

Cross, R. & Baird, Ll.. (2000) **Technology is not enough: Improving perfomance by building organizational memory**. Sloan Management Review. Spring 2000

Cruz, P., Rojas, S., Vega, G. y Villegas, Y. **El Capital Humano y la Gestión Por Competencias**. Consultado en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/caphumygescomp.htm>
el 14-05-2005

D' Alòs-Moner, A. (2000). **El profesional de la información, Intranets: sonrisas y lágrimas**. IWE: El profesional de la información (Enero-Febrero 2002. Vol. 11, 1)

Davenport, T.H y Prusak, L. (1997). **Information ecology**. EEUU: Oxford University Press.

Dialy, P.G.(2005) **A Software Rollout Roadmap**. Consultado en [www.Intranetjournal.com /articles/](http://www.Intranetjournal.com/articles/) el 15-2-2005.

Dialy, P.G.(2003). **Creating Community Within Your Organization**. 16 de abril del 2003. Consultado en [www.Intranetjournal.com /articles/](http://www.Intranetjournal.com/articles/) el 15-2-2005.

Dialy, P.G.(2005) **Gathering Requirements: The Crux of the Matter** (2003).11 de agosto del 2003. Consultado en [www.Intranetjournal.com /articles/](http://www.Intranetjournal.com/articles/) el 15-2-2005.

De Geus, A.(2003). **Knowledge Management**. 22 Jul 2003 in Volume 6 Issue 10

De la Rica, E. (2004). **Gestión del Conocimiento: Caminando hacia las Organizaciones Inteligentes**. Escuela Europea de estudios Universitarios y Administrativos. <http://www.eseune.edu/publicaciones.htm>, consultado el 14-05-2005.

De la Organización que Aprende hacia la Gestión del Conocimiento. (1999)
Consultado en http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_04c.htm el 09-11-2004.

Diccionario de la Real Academia Española. (1998). España: Real Academia Española.

Dobles, M. Zúñiga, M. Y García J. (2003). **Investigación Educativa**. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia. Tercera edición.

Drucker, P. (1992). **The New Society of Organizations**. Harvard Business Review Septiembre-Octubre.

Estudiantes de Telecomunicaciones (2001)
Universidad Francisco Marroquin, España
Consultado en
http://elsitiodetelecomunicaciones.iespana.es/elsitiodetelecomunicaciones/intranets_&_extranets.htm el día 19-05-2005

Figueras, Salvador (2000). **Introducción al Análisis Multivariante**.
[en línea] *5campus.com, Estadística* <http://www.5campus.com/leccion/anamul>

Graminga, M. (2000) **Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas**. Consultado en <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm#Press> el 15-05-2005.

HBR Harvard Business Review.(2003). **Gestión del Conocimiento**. España: Ediciones Deusto.

Hernández, R., Fernández, C., Batista, P.(2003) **Metodología de la Investigación**. México: McGraw-Hill.

Infonomía Portal www.infonomia.com consultado el 15-05-2005.

Intranettotal. Las **Intranets: resultado del viraje hacia los negocios electrónicos**. Consultado en <http://www.intranettotal.com/articulos/20030315.htm> el 4-5-2005.

Isaza, M. (2002). **Gestión documental según ISO/DIS 17025, a través de la Intranet en el Laboratorio Control de Calidad El Alto, RECOPE**. San José: Tesis Maestría Profesional en Bibliotecología, UCR.

Knowledge Management (1998) **Knowledge Management Glossary**. Consultado en <http://www.bus.utexas.edu/kman/glossary.htm> el 08-01-2005.

Koontz, H.& Wehrich, H. (1995). **Administración: Una perspectiva global**. España: McGraw Hill.

Lahaba, Y. y León, M. (2001). **La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones**. Acimed 2001;9(2):121-86. Consultado en http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.pdf el 14-05-2005.

Lafont, D. (1997). **El proyecto intranet: del análisis de necesidades de la empresa a la implementación de soluciones**. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

León, O. y Montero, I. (2003). **Métodos de Investigación en Psicología y Educación**. Madrid: McGraw Hill

Macucci, Jo. (2005). **Gestión de Personas: Principales Desafíos y Acciones para el Futuro**. Consultado en <http://empresas.globo.com/Empresasnegocios/0,19125,ERA940867-2674,00.html> el 09-01-2005.

Malhotra, Y. (1996). **Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview**. Consultado en <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm> el 15-05-2005.

Maxwell, J. (2005) . **Qualitative Research Design**. Estados Unidos: Sage Publications, Inc.

Méndez, C. (1995). **Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas**. Segunda Edición. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Microsoft. (2003). **Solution Accelerator for Intranets Planning Guide**.

Monge y Céspedes. (2002) **Costa Rica hacia la Economía Basada en el Conocimiento**. San José: CAATEC.

Montero, M. (1991). **Corrientes, Enfoques e Influencias de la Investigación Cualitativa para Latinoamérica**.

Este trabajo se presentó como apertura del Primer Seminario, "La Investigación Cualitativa en América Latina," auspiciado por el Instituto de Investigación para el Mejoramiento de la Educación Costarricense de la Universidad de Costa Rica y el Centro Internacional de *Desarrollo e Investigación de Canadá en San José, Costa Rica, 17-18 de octubre de 1991*.

Muñoz, C. (1998). **Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Nasseri, T. Knowledge Leverage : The **Ultimate Advantage**. Consultado en <http://www.brint.com/papers/submit/nasseri.htm> el 08-01-2005.

Nonaka, I. y Takehuchi, H. (1995) **The Knowledge- Creating Company**. EEUU: Oxford University Press.

Pavez, A. (2000). **Modelo de Implantación de Gestión Del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas**. Valparaíso:Tesis para optar por el grado de Ingeniero Civil Informático, Universidad Técnica Federico Santa María.

Peluffo, M. y Catalán, E. (2000) **Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público**. México: Prentice Hall.

Prahalad, C. y Hamel, G.(1990). **The Core Competente of the Corporation**. EEUU: Harvard Business Review, Mayo-Junio.

Pérez-Bustamante, G. (1998), **Gestión del Conocimiento e Incidencia Institucional en el Proceso de Aprendizaje e Innovación Tecnológica: Un Modelo Aplicado a la Biotecnología Sanitaria Española** Consultado en http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_01c.htm el 01-12-2004

Presidencia de la República de Costa Rica. (2002) **Gobierno Digital Costa Rica**. RACSA Noticias. Sitio WEB de RACSA, http://www.racsa.co.cr/racsa_noticias/disminuye_brecha_digital.htm, consultado el 14-05-2005

Porter, M. y Millar V. (1986). **Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la Información**. España: Harvard Business Review. Primer trimestre.

Saint-Onge, Hubert. (1998) **How Knowledge Management Adds Critical Value to Distribution Channel Management**. *Journal of Systemic Knowledge Management*, January 1998. Consultado en <http://www.tlinc.com/article1.htm> el 15-05-2005.

Sánchez, J.A. (2004). **La Intranet como Portal Corporativo: Técnicas de Diseño y Gestión** – Apuntes de Clase. España: SEDIC.

Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline**. New York: Doubleday.

Serradell, Enric y Juan, Angel. (2003). **La gestión del Conocimiento en la Nueva Economía**. FUOC Consultado en <http://www.uoc.edu/dt/20133/> el 14-05-2005

Smith, P. (1998). **Systemic Knowledge Management: Managing Organizational Assets For Competitive Advantage**. Journal of Systemic Knowledge Management. The Leadership Alliance Inc., Ontario, Canada. Consultado en <http://www.tlainc.com/article8.htm> el 08-01-2005.

Stewart, T. (1999). **Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations**. EEUU: Doubleday.

Sveiby, K. (2001). **What is Knowledge Management?** Consultado en <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whatiskm.shtml> el 15-05-2005.

Thurbin, Patrick J. (1994). **La empresa capaz de aprender**. España: Ediciones Folio.

Wei Choo, Ch. (1999). **La organización Inteligente**. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V.

Wentscher, M. (1927). **Teoría del Conocimiento**. Editorial Labor S.A. España.

Zorrilla, S. y Torres M. (2000). **Guía para Elaborar la Tesis**. México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.

8. ANEXOS

BANCO CENTRAL DE COSTA RICA

ENCUESTA SOBRE INTRANETS

Estimado funcionario:

Con el fin de obtener mayor información acerca de sus necesidades relacionadas con la implementación de soluciones que faciliten el desarrollo de sus funciones dentro de la organización, le solicitamos muy respetuosamente contestar el siguiente cuestionario.

Muchas gracias por su colaboración!

Una Intranet es un espacio virtual en una organización que ofrece facilidades semejantes a las que usted encuentra en los sitios en Internet pero únicamente a los miembros de la organización. Podríamos pensar que una Intranet es semejante a Internet pero en un ambiente privado. Es un sistema de información dentro de la empresa basado en tecnología Web, o sea, una red de servicios internos para la empresa basados en estándares Internet, mediante la cual un usuario puede acceder a diferentes aplicaciones de la empresa. *“Una Intranet es un sitio Web interno que ofrece contenidos y servicios a los empleados”*.

Para contestar cada pregunta, coloque el cursor sobre el área iluminada y realice la selección que exprese mejor su respuesta.

Departamento	Contabilidad
Área	Análisis y Diseño
Puesto	Asistente Gestión Financiera 1
Antigüedad (En años cumplidos)	
Sexo	Masculino
Edad (En años cumplidos)	

Nivel Educativo	Técnico
Área de Estudios	Administración

Indique el grado de importancia que tiene para usted cada uno de los siguientes aspectos:

Conteste las siguientes preguntas dando como respuesta un valor numérico entre 0 y 10, donde **0 indica que para usted no tiene ninguna importancia** lo que se le pregunta y **10 indica que para usted es de mucha importancia**.

No.	Aspecto evaluado	Puntaje
1.	Tener una agenda electrónica a su disposición.	0 - Ninguna
2.	Disponer de algún tipo de alarma que le avise cuando algún documento de su interés ha sido alterado por otra persona.	0 - Ninguna
3.	Disponer de algún tipo de alarma que le avise cuando se haya generado un nuevo documento que le podría afectar.	0 - Ninguna
4.	Disponer de algún tipo de alarma que le avise cuando se haya publicado alguna noticia relacionada a su área de interés.	0 - Ninguna
5.	Visualizar anuncios importantes relacionados con el Banco o su puesto.	0 - Ninguna
6.	Poder enviar comunicados solamente a cierto grupo de funcionarios.	0 - Ninguna
7.	Recibir solamente comunicados de su interés y no aquellos enviados masivamente.	0 - Ninguna
8.	Disponer de un medio de acceso a todos aquellos documentos relacionados con su puesto o de su interés particular, de manera electrónica, desde su puesto de trabajo.	0 - Ninguna
9.	Poder comunicarse directamente con alguna persona de manera electrónica y en línea (Chat), para agilizar las labores a su cargo.	0 - Ninguna
10.	Disponer de un calendario y descripción de los eventos que se realizarán en fechas cercanas.	0 - Ninguna
11.	Participar en la generación de documentos mediante la edición electrónica de los mismos de manera que se permita dar a conocer sus propuestas a los demás participantes del grupo.	0 - Ninguna
12.	Participar de la generación de documentos mediante edición electrónica, pudiendo tener acceso a versiones anteriores del documento.	0 - Ninguna
13.	Participar en la generación de documentos mediante la edición electrónica de los mismos de manera colaborativa, pudiendo observar modificaciones aplicadas por otros funcionarios.	0 - Ninguna
14.	Poder configurar (dar forma) a su espacio (llamado escritorio virtual) en su computadora de manera que pudiera organizar las facilidades ofrecidas de acuerdo a su criterio personal.	0 - Ninguna
15.	Poder dar su opinión acerca de algún tema de discusión que se haya publicado en un espacio virtual semejante a un sitio de Internet.	0 - Ninguna

Indique el grado de utilidad que asigna usted a los siguientes aspectos:

Conteste las siguientes preguntas dando como respuesta un valor numérico entre 0 y 10, donde **0 indica que para usted no tiene ninguna utilidad** lo que se le pregunta y **10 indica que para usted es de mucha utilidad**.

No.	Aspecto evaluado	Puntaje
16.	Participar de la resolución de un problema mediante un espacio de trabajo interactivo en que pueda obtener los materiales utilizados por el grupo de trabajo.	0 - Ninguna
17.	Participar de la resolución de un problema mediante un espacio de trabajo interactivo en que pueda exponer e intercambiar opiniones con todos los involucrados.	0 - Ninguna
18.	Participar de la resolución de un problema mediante un espacio de trabajo interactivo en que pueda dar seguimiento a tareas y avances en el desarrollo de un proyecto sin desplazarse de su puesto de trabajo	0 - Ninguna
19.	Participar de la generación de nuevas soluciones mediante un espacio de trabajo interactivo en que pueda obtener los materiales utilizados por el grupo de trabajo.	0 - Ninguna
20.	Participar de la generación de nuevas soluciones mediante un espacio de trabajo interactivo en que pueda exponer e intercambiar opiniones.	0 - Ninguna
21.	Participar de la generación de nuevas soluciones mediante un espacio de trabajo interactivo en que pueda darle seguimiento a tareas y avances en el desarrollo de un proyecto sin desplazarse de su puesto de trabajo.	0 - Ninguna
22.	Acceder a todas sus aplicaciones de trabajo (monitor de aplicaciones y otras soluciones informáticas que ahora utiliza) desde un solo sitio en su computador.	0 - Ninguna
23.	Contar con accesos directos a páginas de Internet con información de su interés.	0 - Ninguna
24.	Poder leer en su pantalla las noticias recientes de interés para usted.	0 - Ninguna
25.	Tener con anticipación la agenda y materiales relacionados con el tema a tratar en las reuniones en las que usted deba participar.	0 - Ninguna

Cuál es su posición respecto a las siguientes afirmaciones:

Conteste las siguientes preguntas dando como respuesta un valor numérico entre 0 y 10, donde **0 indica que para usted está en total desacuerdo** con la afirmación y **10 indica que usted está totalmente de acuerdo** con la misma.

No.	Aspecto evaluado	Puntaje
26.	“El contar con una agenda electrónica en mi computadora me permitirá organizar mejor mi trabajo”	0 - Total desacuerdo
27.	“Es importante saber quiénes participan en la confección de un documento de trabajo”	0 - Total desacuerdo
28.	“Es importante saber qué modificaciones se han aplicado a un documento de trabajo de mi interés”	0 - Total desacuerdo
29.	“Es importante que aporte mis ideas a la solución de problemas de mi área a fin de que otros se vean beneficiados con mi conocimiento acerca del tema en discusión”	0 - Total desacuerdo
30.	“Si cuento con anterioridad con la agenda de un reunión de trabajo puedo prepararme adecuadamente para participar de una manera más proactiva”.	0 - Total desacuerdo
31.	“Para mi sería importante conocer qué opinan otros compañeros de determinado tema para incrementar mi nivel de conocimiento acerca del mismo”	0 - Total desacuerdo
32.	“Es importante conocer la posición de especialistas sobre un tema para incrementar mi nivel de conocimiento”	0 - Total desacuerdo

Conteste las siguientes preguntas dando como respuesta un valor numérico entre 0 y 10, donde **0 indica que para usted no aporta nada** el aspecto evaluado y **10 indica que aporta mucho**.

No.	Aspecto evaluado	Puntaje
33.	Cree que le sería útil poder trabajar en las labores que le han sido asignadas en un proyecto particular en el momento en que usted disponga en lugar de tener que asistir a sesiones de trabajo programadas?	0- No aporta nada
34.	De acuerdo con su criterio, una solución de Intranet le facilitaría poder compartir sus conocimientos con los demás compañeros?	0- No aporta nada
35.	Cree usted que al contar con una Intranet podrá obtener mayor apoyo para desarrollar sus labores?	0- No aporta nada
36.	Cree usted que al poder usar la Intranet para acceder a documentos de interés para su puesto su productividad se verá afectada positivamente?	0- No aporta nada
37.	Cree usted que al poder tener conversaciones virtuales con sus compañeros a través de un chat interno podrá solucionar problemas asociados con su puesto de trabajo en un tiempo menor?	0- No aporta nada
38.	Cree usted que poder ser incluido en audiencias (listas de interesados) en temas especializados, de manera que reciba solamente comunicaciones directamente relacionadas con temas de su interés, es más efectivo que recibir correos generalizados?	0- No aporta nada
39.	Cree usted importante tener un espacio en su computador en el que se publiquen noticias importantes relacionadas con su área de trabajo?	0- No aporta nada
40.	Cree que la posibilidad de poder participar en grupos de trabajo mediante un espacio virtual que le permita interactuar con los demás miembros del equipo de trabajo sin necesidad de efectuar reuniones presenciales le permitirá aprovechar mejor su tiempo laboral?	0- No aporta nada
41.	Piensa usted que el poder conversar electrónicamente con un compañero de trabajo en lugar de llamarlo telefónicamente le permitirá obtener información de manera más eficiente?	0- No aporta nada
42.	Cree usted que tener acceso desde un solo sitio a todos los sistemas que usted requiere para realizar sus labores le será de utilidad?	0- No aporta nada
43.	Le parece a usted que el poder hacer una búsqueda de todos los documentos registrados en la Intranet sobre un tema de su interés le ayudará en el desempeño más eficiente de sus labores?	0- No aporta nada

DETALLE DE RESULTADOS DE LA FASE CUANTITATIVA.

ANALISIS DE FRECUENCIAS

Factores Categóricos

Estadísticas

N	Valid	DEPTO	AREA	PUESTO	SEXO	NIV.EDUC	Área Est.
	Missing	110	110	110	110	110	110
		0	0	0	0	0	0

DEPARTAMENTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Contabilidad	13	11.8	11.8	11.8
Calidad	16	14.5	14.5	26.4
Pagos	26	23.6	23.6	50.0
Tecnologías	12	10.9	10.9	60.9
Tesorería	39	35.5	35.5	96.4
Dirección	4	3.6	3.6	100.0
Total	110	100.0	100.0	

AREA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Análisis	4	3.6	3.6	3.6
CAT	4	3.6	3.6	7.3
Control	11	10.0	10.0	17.3
COS	14	12.7	12.7	30.0
Custodia	11	10.0	10.0	40.0
Divulgación	7	6.4	6.4	46.4
Emisión	12	10.9	10.9	57.3
Información	3	2.7	2.7	60.0
Procesos	5	4.5	4.5	64.5
Proyectos	5	4.5	4.5	69.1
Infraestructura	2	1.8	1.8	70.9
Interfaz	3	2.7	2.7	73.6
Normalización	4	3.6	3.6	77.3
Pagos	10	9.1	9.1	86.4
Normativa	5	4.5	4.5	90.9
Riesgos	3	2.7	2.7	93.6
Seguridad	1	.9	.9	94.5
Soporte	1	.9	.9	95.5
Telecom	1	.9	.9	96.4
Dirección	4	3.6	3.6	100.0
Total	110	100.0	100.0	

PUESTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
AGF1	11	10.0	10.0	10.0
ASG1	2	1.8	1.8	11.8
ASI2	1	.9	.9	12.7
ASI1	3	2.7	2.7	15.5
Director	5	4.5	4.5	20.0
Departamento				
Director División	1	.9	.9	20.9
OOB2	1	.9	.9	21.8
PGB4	14	12.7	12.7	34.5
PGB3	18	16.4	16.4	50.9
PGB2	31	28.2	28.2	79.1
PGB1	14	12.7	12.7	91.8
TSI2	4	3.6	3.6	95.5
TSI1	5	4.5	4.5	100.0
Total	110	100.0	100.0	

SEXO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Femenino	41	37.3	37.3	37.3
Masculino	69	62.7	62.7	100.0
Total	110	100.0	100.0	

NIVEL EDUCATIVO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Técnico	5	4.5	4.5	4.5
Diplomado	2	1.8	1.8	6.4
Bach.Univ.	24	21.8	21.8	28.2
Licenciatura	56	50.9	50.9	79.1
Maestría	23	20.9	20.9	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Área Estudios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Administración	33	30.0	30.0	30.0
Contaduría	28	25.5	25.5	55.5
Economía	12	10.9	10.9	66.4
Estadística	2	1.8	1.8	68.2
Finanzas	9	8.2	8.2	76.4
Informática	12	10.9	10.9	87.3
Ingeniería Ind.	5	4.5	4.5	91.8
Otros	9	8.2	8.2	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Factores Continuos

Estadísticas

ANTIG EDAD

N	Valid	110	110
	Missing	0	0
Mean		14.38	37.97
Std. Deviation		9.07	8.60
Skewness		.324	.174
Std. Error of Skewness		.230	.230
Kurtosis		-.671	-.744
Std. Error of Kurtosis		.457	.457
Minimum		0	22
Maximum		36	57

ANTIGÜEDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	2	1.8	1.8	1.8
1	6	5.5	5.5	7.3
2	5	4.5	4.5	11.8
3	4	3.6	3.6	15.5
4	2	1.8	1.8	17.3
5	4	3.6	3.6	20.9
6	1	.9	.9	21.8
7	2	1.8	1.8	23.6
8	3	2.7	2.7	26.4
9	3	2.7	2.7	29.1
10	13	11.8	11.8	40.9
11	4	3.6	3.6	44.5
12	2	1.8	1.8	46.4
13	1	.9	.9	47.3
14	6	5.5	5.5	52.7
15	10	9.1	9.1	61.8
16	1	.9	.9	62.7
17	1	.9	.9	63.6
19	2	1.8	1.8	65.5
20	8	7.3	7.3	72.7
21	5	4.5	4.5	77.3
22	4	3.6	3.6	80.9
23	2	1.8	1.8	82.7
24	2	1.8	1.8	84.5
25	6	5.5	5.5	90.0
26	2	1.8	1.8	91.8
30	3	2.7	2.7	94.5
32	1	.9	.9	95.5
33	4	3.6	3.6	99.1
36	1	.9	.9	100.0
Total	110	100.0	100.0	

EDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
22	1	.9	.9	.9
23	1	.9	.9	1.8

24	4	3.6	3.6	5.5
25	2	1.8	1.8	7.3
26	4	3.6	3.6	10.9
27	2	1.8	1.8	12.7
28	3	2.7	2.7	15.5
29	3	2.7	2.7	18.2
30	5	4.5	4.5	22.7
31	6	5.5	5.5	28.2
32	2	1.8	1.8	30.0
33	4	3.6	3.6	33.6
34	3	2.7	2.7	36.4
36	11	10.0	10.0	46.4
37	7	6.4	6.4	52.7
38	1	.9	.9	53.6
39	2	1.8	1.8	55.5
40	6	5.5	5.5	60.9
41	3	2.7	2.7	63.6
42	5	4.5	4.5	68.2
43	6	5.5	5.5	73.6
44	1	.9	.9	74.5
45	5	4.5	4.5	79.1
46	7	6.4	6.4	85.5
47	1	.9	.9	86.4
49	3	2.7	2.7	89.1
51	5	4.5	4.5	93.6
52	1	.9	.9	94.5
53	2	1.8	1.8	96.4
54	1	.9	.9	97.3
55	1	.9	.9	98.2
57	2	1.8	1.8	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	4	3.6	3.6	3.6
1	1	.9	.9	4.5
2	1	.9	.9	5.5
4	2	1.8	1.8	7.3
5	6	5.5	5.5	12.7
6	4	3.6	3.6	16.4
7	13	11.8	11.8	28.2
8	22	20.0	20.0	48.2
9	22	20.0	20.0	68.2
10	35	31.8	31.8	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	1	.9	.9	.9
3	3	2.7	2.7	3.6
4	1	.9	.9	4.5
5	2	1.8	1.8	6.4
6	4	3.6	3.6	10.0

7	7	6.4	6.4	16.4
8	22	20.0	20.0	36.4
9	23	20.9	20.9	57.3
10	47	42.7	42.7	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
3	3	2.7	2.7	2.7
4	1	.9	.9	3.6
5	6	5.5	5.5	9.1
6	3	2.7	2.7	11.8
7	6	5.5	5.5	17.3
8	23	20.9	20.9	38.2
9	22	20.0	20.0	58.2
10	46	41.8	41.8	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
3	3	2.7	2.7	2.7
5	10	9.1	9.1	11.8
6	3	2.7	2.7	14.5
7	15	13.6	13.6	28.2
8	23	20.9	20.9	49.1
9	20	18.2	18.2	67.3
10	36	32.7	32.7	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
4	3	2.7	2.7	2.7
5	7	6.4	6.4	9.1
6	8	7.3	7.3	16.4
7	16	14.5	14.5	30.9
8	38	34.5	34.5	65.5
9	17	15.5	15.5	80.9
10	21	19.1	19.1	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	8	7.3	7.3	7.3
1	2	1.8	1.8	9.1
3	1	.9	.9	10.0
5	4	3.6	3.6	13.6
6	4	3.6	3.6	17.3
7	12	10.9	10.9	28.2
8	22	20.0	20.0	48.2

9		31	28.2	28.2	76.4
10		26	23.6	23.6	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

P7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	2	1.8	1.8	1.8
1	1	.9	.9	2.7
2	4	3.6	3.6	6.4
3	1	.9	.9	7.3
4	3	2.7	2.7	10.0
5	3	2.7	2.7	12.7
6	7	6.4	6.4	19.1
7	8	7.3	7.3	26.4
8	11	10.0	10.0	36.4
9	24	21.8	21.8	58.2
10	46	41.8	41.8	100.0
	Total	110	100.0	

P8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
5	3	2.7	2.7	2.7
8	20	18.2	18.2	20.9
9	22	20.0	20.0	40.9
10	65	59.1	59.1	100.0
	Total	110	100.0	

P9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
3	1	.9	.9	.9
4	1	.9	.9	1.8
5	4	3.6	3.6	5.5
6	5	4.5	4.5	10.0
7	4	3.6	3.6	13.6
8	26	23.6	23.6	37.3
9	26	23.6	23.6	60.9
10.00	43	39.1	39.1	100.0
	Total	110	100.0	

P10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	2	1.8	1.8	1.8
3	1	.9	.9	2.7
4	2	1.8	1.8	4.5
5	4	3.6	3.6	8.2
6	1	.9	.9	9.1
7	8	7.3	7.3	16.4
8	30	27.3	27.3	43.6
9	20	18.2	18.2	61.8

10		42	38.2	38.2	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

P11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	2	1.8	1.8	1.8
4	2	1.8	1.8	3.6
5	3	2.7	2.7	6.4
6	8	7.3	7.3	13.6
7	11	10.0	10.0	23.6
8	31	28.2	28.2	51.8
9	24	21.8	21.8	73.6
10	29	26.4	26.4	100.0
	Total	110	100.0	

P12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	2	1.8	1.8	1.8
3	1	.9	.9	2.7
4	2	1.8	1.8	4.5
5	1	.9	.9	5.5
6	2	1.8	1.8	7.3
7	16	14.5	14.5	21.8
8	30	27.3	27.3	49.1
9	23	20.9	20.9	70.0
10	33	30.0	30.0	100.0
	Total	110	100.0	

P13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
2	2	1.8	1.8	1.8
4	5	4.5	4.5	6.4
5	3	2.7	2.7	9.1
6	3	2.7	2.7	11.8
7	16	14.5	14.5	26.4
8	30	27.3	27.3	53.6
9	21	19.1	19.1	72.7
10	30	27.3	27.3	100.0
	Total	110	100.0	

P14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
2	2	1.8	1.8	1.8
4	1	.9	.9	2.7
5	3	2.7	2.7	5.5
6	2	1.8	1.8	7.3
7	8	7.3	7.3	14.5

8	31	28.2	28.2	42.7
9	25	22.7	22.7	65.5
10	38	34.5	34.5	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	2	1.8	1.8	1.8
1	1	.9	.9	2.7
3	2	1.8	1.8	4.5
5	5	4.5	4.5	9.1
6	9	8.2	8.2	17.3
7	19	17.3	17.3	34.5
8	31	28.2	28.2	62.7
9	29	26.4	26.4	89.1
10	12	10.9	10.9	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P16

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	6	5.5	5.5	5.5
3	1	.9	.9	6.4
5	6	5.5	5.5	11.8
6	4	3.6	3.6	15.5
7	11	10.0	10.0	25.5
8	42	38.2	38.2	63.6
9	14	12.7	12.7	76.4
10	26	23.6	23.6	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P17

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	2	1.8	1.8	1.8
5	7	6.4	6.4	8.2
6	4	3.6	3.6	11.8
7	11	10.0	10.0	21.8
8	36	32.7	32.7	54.5
9	23	20.9	20.9	75.5
10	27	24.5	24.5	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P18

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	2	1.8	1.8	1.8
5	5	4.5	4.5	6.4
6	4	3.6	3.6	10.0
7	11	10.0	10.0	20.0
8	35	31.8	31.8	51.8
9	16	14.5	14.5	66.4

10		37	33.6	33.6	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

P19

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	6	5.5	5.5	5.5
5	6	5.5	5.5	10.9
6	2	1.8	1.8	12.7
7	15	13.6	13.6	26.4
8	33	30.0	30.0	56.4
9	29	26.4	26.4	82.7
10	19	17.3	17.3	100.0
	Total	110	100.0	100.0

P20

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	2	1.8	1.8	1.8
5	9	8.2	8.2	10.0
6	6	5.5	5.5	15.5
7	13	11.8	11.8	27.3
8	31	28.2	28.2	55.5
9	31	28.2	28.2	83.6
10	18	16.4	16.4	100.0
	Total	110	100.0	100.0

P21

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	2	1.8	1.8	1.8
5	8	7.3	7.3	9.1
7	10	9.1	9.1	18.2
8	36	32.7	32.7	50.9
9	26	23.6	23.6	74.5
10	28	25.5	25.5	100.0
	Total	110	100.0	100.0

P22

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	2	1.8	1.8	1.8
3	2	1.8	1.8	3.6
4	2	1.8	1.8	5.5
5	3	2.7	2.7	8.2
6	3	2.7	2.7	10.9
7	5	4.5	4.5	15.5
8	11	10.0	10.0	25.5
9	26	23.6	23.6	49.1
10	56	50.9	50.9	100.0
	Total	110	100.0	100.0

P23

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	2	1.8	1.8	1.8
2	3	2.7	2.7	4.5
5	4	3.6	3.6	8.2
6	3	2.7	2.7	10.9
7	16	14.5	14.5	25.5
8	14	12.7	12.7	38.2
9	33	30.0	30.0	68.2
10	35	31.8	31.8	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P24

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	2	1.8	1.8	1.8
3	2	1.8	1.8	3.6
4	1	.9	.9	4.5
5	1	.9	.9	5.5
6	5	4.5	4.5	10.0
7	14	12.7	12.7	22.7
8	27	24.5	24.5	47.3
9	32	29.1	29.1	76.4
10	26	23.6	23.6	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P25

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	2	1.8	1.8	1.8
5	2	1.8	1.8	3.6
6	2	1.8	1.8	5.5
7	4	3.6	3.6	9.1
8	18	16.4	16.4	25.5
9	22	20.0	20.0	45.5
10	60	54.5	54.5	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P26

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
.00	7	6.4	6.4	6.4
1.00	1	.9	.9	7.3
2.00	1	.9	.9	8.2
3.00	1	.9	.9	9.1
5.00	8	7.3	7.3	16.4
6.00	10	9.1	9.1	25.5
7.00	6	5.5	5.5	30.9
8.00	19	17.3	17.3	48.2
9.00	14	12.7	12.7	60.9
10.00	43	39.1	39.1	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P27

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
3	3	2.7	2.7	2.7
5	4	3.6	3.6	6.4
6	15	13.6	13.6	20.0
7	6	5.5	5.5	25.5
8	23	20.9	20.9	46.4
9	19	17.3	17.3	63.6
10	40	36.4	36.4	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P28

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
2	3	2.7	2.7	2.7
4	2	1.8	1.8	4.5
6	3	2.7	2.7	7.3
7	3	2.7	2.7	10.0
8	30	27.3	27.3	37.3
9	21	19.1	19.1	56.4
10	48	43.6	43.6	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P29

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	3	2.7	2.7	2.7
5	4	3.6	3.6	6.4
6	3	2.7	2.7	9.1
7	7	6.4	6.4	15.5
8	28	25.5	25.5	40.9
9	15	13.6	13.6	54.5
10	50	45.5	45.5	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P30

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
4	2	1.8	1.8	1.8
6	7	6.4	6.4	8.2
7	4	3.6	3.6	11.8
8	16	14.5	14.5	26.4
9	20	18.2	18.2	44.5
10	61	55.5	55.5	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P31

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
------------	------------	----------------------	-------------------------

3	2	1.8	1.8	1.8
5	2	1.8	1.8	3.6
6	5	4.5	4.5	8.2
7	8	7.3	7.3	15.5
8	26	23.6	23.6	39.1
9	22	20.0	20.0	59.1
10	45	40.9	40.9	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P32

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
6	5	4.5	4.5	4.5
7	3	2.7	2.7	7.3
8	20	18.2	18.2	25.5
9	30	27.3	27.3	52.7
10	52	47.3	47.3	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P33

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	10	9.1	9.1	9.1
1	2	1.8	1.8	10.9
3	2	1.8	1.8	12.7
4	4	3.6	3.6	16.4
5	10	9.1	9.1	25.5
6	11	10.0	10.0	35.5
7	19	17.3	17.3	52.7
8	22	20.0	20.0	72.7
9	16	14.5	14.5	87.3
10	14	12.7	12.7	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P34

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	1	.9	.9	.9
1	2	1.8	1.8	2.7
4	5	4.5	4.5	7.3
5	3	2.7	2.7	10.0
6	7	6.4	6.4	16.4
7	13	11.8	11.8	28.2
8	26	23.6	23.6	51.8
9	13	11.8	11.8	63.6
10	40	36.4	36.4	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P35

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	6	5.5	5.5	5.5

3	2	1.8	1.8	7.3
4	7	6.4	6.4	13.6
5	7	6.4	6.4	20.0
6	6	5.5	5.5	25.5
7	12	10.9	10.9	36.4
8	33	30.0	30.0	66.4
9	21	19.1	19.1	85.5
10	16	14.5	14.5	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P36

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	1	.9	.9	.9
2	1	.9	.9	1.8
3	4	3.6	3.6	5.5
5	4	3.6	3.6	9.1
6	6	5.5	5.5	14.5
7	16	14.5	14.5	29.1
8	29	26.4	26.4	55.5
9	27	24.5	24.5	80.0
10	22	20.0	20.0	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P37

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
.00	3	2.7	2.7	2.7
2.00	1	.9	.9	3.6
4.00	11	10.0	10.0	13.6
5.00	7	6.4	6.4	20.0
6.00	4	3.6	3.6	23.6
7.00	8	7.3	7.3	30.9
8.00	21	19.1	19.1	50.0
9.00	15	13.6	13.6	63.6
10.00	40	36.4	36.4	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P38

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	4	3.6	3.6	3.6
3	2	1.8	1.8	5.5
4	1	.9	.9	6.4
5	3	2.7	2.7	9.1
6	9	8.2	8.2	17.3
7	12	10.9	10.9	28.2
8	23	20.9	20.9	49.1
9	15	13.6	13.6	62.7
10	41	37.3	37.3	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P39

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	1	.9	.9	.9
6	11	10.0	10.0	10.9
7	3	2.7	2.7	13.6
8	23	20.9	20.9	34.5
9	32	29.1	29.1	63.6
10	40	36.4	36.4	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P40

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	9	8.2	8.2	8.2
2	2	1.8	1.8	10.0
3	3	2.7	2.7	12.7
4	2	1.8	1.8	14.5
5	5	4.5	4.5	19.1
6	10	9.1	9.1	28.2
7	7	6.4	6.4	34.5
8	34	30.9	30.9	65.5
9	20	18.2	18.2	83.6
10	18	16.4	16.4	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P41

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	11	10.0	10.0	10.0
2	5	4.5	4.5	14.5
3	6	5.5	5.5	20.0
4	3	2.7	2.7	22.7
5	12	10.9	10.9	33.6
6	1	.9	.9	34.5
7	14	12.7	12.7	47.3
8	25	22.7	22.7	70.0
9	11	10.0	10.0	80.0
10	22	20.0	20.0	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P42

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	3	2.7	2.7	2.7
5	8	7.3	7.3	10.0
6	3	2.7	2.7	12.7
7	3	2.7	2.7	15.5
8	11	10.0	10.0	25.5
9	30	27.3	27.3	52.7
10	52	47.3	47.3	100.0
Total	110	100.0	100.0	

P43

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
0	1	.9	.9	.9
1	2	1.8	1.8	2.7
6	6	5.5	5.5	8.2
7	11	10.0	10.0	18.2
8	23	20.9	20.9	39.1
9	24	21.8	21.8	60.9
10	43	39.1	39.1	100.0
Total	110	100.0	100.0	

ANALISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES

UTILIDAD

Communalities

	Initial	Extraction
P30	1.000	.575
P35	1.000	.393
P36	1.000	.811
P37	1.000	.631
P40	1.000	.527
P41	1.000	.740
P43	1.000	.626

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		% of Cumulative %		Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	Variance	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.065	43.789	43.789		3.065	43.789	43.789
2	1.239	17.702	61.491		1.239	17.702	61.491
3	.930	13.291	74.782				
4	.632	9.032	83.813				
5	.529	7.556	91.370				
6	.363	5.192	96.561				
7	.241	3.439	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix

	Component	
	1	2
P30	.505	.566
P35	.596	.195
P36	.900	1.400E-02
P37	.777	-.166
P40	.486	-.539
P41	.727	-.461
P43	.526	.591

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix

	Component	
	1	2
P30	2.351E-02	.758
P35	.332	.532

P36	.681	.589
P37	.702	.372
P40	.719	-.101
P41	.853	.114
P43	2.308E-02	.791

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

COMPARTIR CONOCIMIENTO

Communalities

	Initial	Extraction
P7	1.000	.247
P20	1.000	.506
P27	1.000	.604
P29	1.000	.694
P31	1.000	.801
P32	1.000	.833
P34	1.000	.577

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total % of Variance	Cumulative %		Total % of Variance	Cumulative %	
1	3.032	43.320	43.320	3.032	43.320	43.320
2	1.229	17.562	60.882	1.229	17.562	60.882
3	.894	12.766	73.648			
4	.830	11.852	85.500			
5	.489	6.990	92.490			
6	.335	4.789	97.279			
7	.190	2.721	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix

	Component	
	1	2
P7	.497	-2.178E-02
P20	.582	.410
P27	.777	-2.978E-02
P29	.625	.551
P31	.762	-.469
P32	.636	-.655
P34	.685	.328

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 2 components extracted.

Rotated Component Matrix
Component

	1	2
P7	.339	.363
P20	.702	.115
P27	.534	.565
P29	.832	4.392E-02
P31	.216	.868
P32-4.542E-03		.912
P34	.719	.245

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 3 iterations.

VALORACION DE FACILIDADES

	Initial	Extraction
P1	1.000	.800
P2	1.000	.832
P3	1.000	.864
P4	1.000	.815
P5	1.000	.810
P6	1.000	.505
P8	1.000	.664
P9	1.000	.691
P10	1.000	.536
P11	1.000	.517
P12	1.000	.815
P13	1.000	.855
P14	1.000	.699
P15	1.000	.603
P16	1.000	.880
P17	1.000	.835
P18	1.000	.887
P19	1.000	.861
P21	1.000	.886
P22	1.000	.873
P23	1.000	.818
P24	1.000	.825
P25	1.000	.789
P26	1.000	.649
P28	1.000	.833
P33	1.000	.752
P38	1.000	.877
P39	1.000	.823
P42	1.000	.738

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained			Extraction Sums of Squared			
Component	Initial Eigenvalues		Loadings			
	Total % of Variance	Cumulative %	Total % of Variance	Cumulative %	Total % of Variance	Cumulative %
1	9.283	32.011	9.283	32.011	9.283	32.011
2	3.750	12.933	3.750	12.933	3.750	12.933
3	2.578	8.889	2.578	8.889	2.578	8.889
4	2.400	8.277	2.400	8.277	2.400	8.277
5	1.697	5.851	1.697	5.851	1.697	5.851
6	1.487	5.126	1.487	5.126	1.487	5.126
7	1.137	3.921	1.137	3.921	1.137	3.921
8	.985	3.395				
9	.797	2.749				
10	.730	2.519				
11	.610	2.103				
12	.541	1.867				
13	.476	1.642				
14	.398	1.374				
15	.364	1.254				
16	.309	1.064				
17	.251	.867				
18	.204	.705				
19	.172	.593				
20	.153	.528				
21	.138	.474				
22	.121	.418				
23	9.996E-02	.345				
24	8.441E-02	.291				
25	6.012E-02	.207				
26	5.642E-02	.195				
27	4.503E-02	.155				
28	4.269E-02	.147				
29	2.901E-02	.100				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix

Component	Initial Eigenvalues						
	1	2	3	4	5	6	7
P1	.719	-.189	-.236	-.255	.117	5.229E-02	-.334
P2	.678	-.432	-.414	7.205E-02	8.557E-02	-4.602E-02	2.420E-03
P3	.703	-.432	-.360	-.173	-.144	5.005E-02	-2.974E-02
P4	.526	-.159	-.533	-.233	-.354	-.141	.175
P5	.490	-.272	-.482	.204	-.270	-5.547E-02	.382
P6	.314	-.146	.575	.157	.149	4.897E-03	-8.644E-02
P8	.528	-.146	.168	.271	-.304	.362	-.197
P9	.620	-.219	6.878E-04	.325	3.638E-03	.344	.185
P10	.506	-.110	.202	.138	-9.134E-02	.423	.145
P11	.337	-1.234E-02	.319	9.736E-02	-.489	.199	.121
P12	.548	-.293	.604	-6.918E-02	-.125	-.207	4.820E-03
P13	.545	-.427	.509	-.241	-.155	-.184	-2.651E-02
P14	.606	-.194	.179	.290	1.066E-02	.412	8.532E-02
P15	.641	-.204	8.456E-03	.243	.274	-4.618E-02	-.120
P16	.442	.435	.143	-.493	.246	.392	.134
P17	.715	.477	-2.059E-03	-.200	-.162	-8.986E-02	-.144

P18	.786	.394	.124	-.223	-.185	-.109	4.946E-02
P19	.420	.414	.204	-.504	.387	.135	.221
P21	.719	.371	.249	-.203	-9.896E-02	-.342	5.185E-02
P22	.526	.680	-.153	.250	5.856E-02	-9.486E-02	-.189
P23	.447	.660	-.267	.288	-3.566E-02	-.108	-.124
P24	.572	.514	-.209	.275	-6.570E-02	-.125	.305
P25	.651	.570	.105	.152	-7.768E-02	1.959E-02	-1.336E-02
P26	.635	-.238	-7.461E-02	-.132	.110	5.784E-03	-.393
P28	.610	-.467	-.133	-.406	-6.811E-02	-.191	-.137
P33	.322	-5.736E-02	-.321	-.394	.506	.327	.154
P38	.562	-.255	.296	.253	.420	-.384	.141
P39	.425	-.281	-3.801E-03	.428	.418	-.304	.336
P42	.409	5.760E-02	-.212	.555	.245	.104	-.378

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 7 components extracted.

Rotated Component Matrix

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
P1	.191	.634	.210	.124	.275	1.790E-02	.476
P2	4.188E-02	.801	5.607E-02	.174	.107	.304	.226
P3	5.076E-02	.852	.137	.282	8.230E-02	7.995E-02	.155
P4	.247	.844	-3.423E-02	5.530E-02	-1.847E-02	-3.379E-02	-.189
P5	.165	.683	-.183	.315	-.188	.299	-.242
P6	2.115E-03	-.209	.520	.297	5.196E-02	.253	.192
P8	.166	.166	.210	.692	-.131	-8.430E-02	.247
P9	.119	.274	2.121E-02	.692	7.991E-02	.327	9.710E-02
P10	9.378E-02	.114	.150	.673	.176	8.458E-02	1.921E-02
P11	.184	4.558E-02	.310	.544	-.122	-.165	-.217
P12	6.255E-02	.124	.827	.276	-1.013E-04	.191	-1.151E-02
P13	-6.215E-02	.296	.836	.228	5.259E-02	9.806E-02	-3.977E-03
P14	9.601E-02	.145	.144	.738	.124	.243	.167
P15	.186	.279	.206	.270	6.409E-02	.460	.399
P16	.337	1.991E-03	.102	.176	.837	-.158	-9.089E-03
P17	.768	.269	.273	9.066E-02	.243	-.144	.105
P18	.725	.287	.398	.178	.287	-4.140E-02	-6.420E-02
P19	.336	-2.963E-02	.208	-2.456E-02	.834	4.818E-02	-7.119E-02
P21	.704	.191	.539	4.479E-03	.219	9.231E-02	-8.233E-02
P22	.880	-2.019E-02	-.107	5.073E-02	6.710E-02	8.609E-02	.269
P23	.856	2.977E-02	-.218	3.774E-02	-2.988E-02	6.211E-02	.176
P24	.792	.151	-.150	.188	5.392E-02	.290	-.172
P25	.809	-1.123E-02	.133	.287	.161	5.338E-02	7.635E-02
P26	.129	.481	.305	.143	.144	5.674E-02	.513
P28	-3.629E-02	.766	.444	2.607E-03	.133	4.145E-02	.167
P33	-7.876E-02	.357	-.216	2.999E-02	.725	.151	.152
P38	.125	.103	.463	8.132E-02	5.549E-02	.776	.155
P39	6.274E-02	.166	8.671E-02	.118	-3.697E-02	.876	3.203E-02
P42	.320	5.760E-02	-.203	.274	-.155	.308	.631

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 19 iterations.

CONFIABILIDAD DE LA ESCALA.

UTILIDAD

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	P30	9.0545	1.3736	110.0
2.	P35	7.2909	2.4879	110.0
3.	P36	7.9727	1.8938	110.0
4.	P37	7.8545	2.4675	110.0
5.	P40	7.1545	2.8095	110.0
6.	P41	6.5727	3.1520	110.0
7.	P43	8.5909	1.8036	110.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	54.4909	110.1238	10.4940	Variables 7

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P30	45.4364	99.0005	.3379	.7522
P35	47.2000	85.8495	.3923	.7437
P36	46.5182	79.3162	.8070	.6667
P37	46.6364	76.7106	.6322	.6878
P40	47.3364	84.4088	.3452	.7601
P41	47.9182	69.1400	.5923	.6984
P43	45.9000	95.0266	.3368	.7507

Reliability Coefficients

N of Cases = 110.0

N of Items = 7

Alpha = .7553

Eficiencia

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	P36	7.9727	1.8938	110.0
2.	P37	7.8545	2.4675	110.0
3.	P40	7.1545	2.8095	110.0

4.	P41		6.5727	3.1520	110.0
Statistics for		Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE		29.5545	65.1484	8.0715	Variables
					4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P36	21.5818	44.5575	.6726	.6948
P37	21.7000	40.3587	.5965	.7041
P40	22.4000	41.4532	.4368	.7904
P41	22.9818	31.4309	.6729	.6616

Reliability Coefficients

N of Cases = 110.0

N of Items = 4

Alpha = .7704

Apoyo

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Mean	Std Dev	Cases
1. P30	9.0545	1.3736	110.0
2. P35	7.2909	2.4879	110.0
3. P43	8.5909	1.8036	110.0

Statistics for		Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE		24.9364	16.8491	4.1048	Variables
					3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P30	15.8818	11.4263	.3808	.3472
P35	17.6455	7.2585	.2537	.5837
P43	16.3455	9.4942	.3690	.2986

Reliability Coefficients

N of Cases = 110.0

N of Items = 3

Alpha = .4914

COMPARTIR CONOCIMIENTO

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	P7	8.1909	2.4625	110.0
2.	P20	7.9909	1.7893	110.0
3.	P27	8.3273	1.7771	110.0
4.	P29	8.6000	1.9686	110.0
5.	P31	8.7091	1.4922	110.0
6.	P32	9.1000	1.0832	110.0
7.	P34	8.1364	2.1006	110.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	59.0545	68.3640	8.2683	7

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P7	50.8636	50.0822	.3505	.7676
P20	51.0636	53.4179	.4490	.7303
P27	50.7273	49.8515	.6119	.6956
P29	50.4545	50.1952	.5124	.7162
P31	50.3455	53.6227	.5727	.7102
P32	49.9545	60.0438	.4257	.7416
P34	50.9182	48.7180	.5195	.7148

Reliability Coefficients

N of Cases = 110.0

N of Items = 7

Alpha = .7552

Aporte

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	P20	7.9909	1.7893	110.0
2.	P29	8.6000	1.9686	110.0
3.	P34	8.1364	2.1006	110.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	24.7273	21.1359	4.5974	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P20	16.7364	11.7739	.5017	.5922
P29	16.1273	11.0295	.4766	.6193
P34	16.5909	9.8219	.5242	.5589

Reliability Coefficients

N of Cases = 110.0

N of Items = 3

Alpha = .6846

Recepción

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	P7	8.1909	2.4625	110.0
2.	P27	8.3273	1.7771	110.0
3.	P31	8.7091	1.4922	110.0
4.	P32	9.1000	1.0832	110.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	34.3273	25.2497	5.0249	4

Item-total Statistics

Scale	Scale	Corrected
-------	-------	-----------

	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P7	26.1364	13.1464	.3382	.7517
P27	26.0000	15.3028	.4883	.5723
P31	25.6182	15.6327	.6263	.5025
P32	25.2273	19.0396	.5328	.5980

Reliability Coefficients

N of Cases = 110.0

N of Items = 4

Alpha = .6668

VALORACION DE FACILIDADES

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	P1	8.0000	2.3811	110.0
2.	P2	8.6273	1.8267	110.0
3.	P3	8.5909	1.7415	110.0
4.	P4	8.2364	1.7916	110.0
5.	P5	7.9455	1.5435	110.0
6.	P6	7.7091	2.7506	110.0
7.	P7	8.1909	2.4625	110.0
8.	P8	9.3000	1.0627	110.0
9.	P9	8.7000	1.4995	110.0
10.	P10	8.4818	1.9048	110.0
11.	P11	8.2000	1.8314	110.0
12.	P12	8.3545	1.7378	110.0
13.	P13	8.1636	1.7792	110.0
14.	P14	8.5818	1.5761	110.0
15.	P15	7.7091	1.9029	110.0
16.	P16	7.7818	2.3516	110.0
17.	P17	8.1909	1.7791	110.0
18.	P18	8.3636	1.7905	110.0
19.	P19	7.8364	2.2728	110.0
20.	P21	8.2909	1.7627	110.0
21.	P22	8.7636	2.0088	110.0
22.	P23	8.3182	2.0585	110.0
23.	P24	8.2455	1.8334	110.0
24.	P25	9.0182	1.6754	110.0
25.	P26	7.7818	2.8036	110.0
26.	P27	8.3273	1.7771	110.0
27.	P28	8.7455	1.6779	110.0
28.	P33	6.6636	2.8423	110.0
29.	P38	8.1091	2.2962	110.0
30.	P39	8.7182	1.5031	110.0

31.	P42	8.7000	2.0612	110.0
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	256.6455	1092.5979	33.0545	Variables
				31

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P1	248.6455	985.5704	.6780	.9121
P2	248.0182	1016.5501	.6242	.9135
P3	248.0545	1017.5016	.6486	.9133
P4	248.4091	1038.1522	.4438	.9159
P5	248.7000	1048.4872	.4175	.9162
P6	248.9364	1030.5922	.3083	.9194
P7	248.4545	1008.1768	.5011	.9153
P8	247.3455	1058.2832	.4800	.9161
P9	247.9455	1033.5933	.5886	.9144
P10	248.1636	1031.7895	.4673	.9156
P11	248.4455	1053.6438	.2994	.9178
P12	248.2909	1032.1531	.5143	.9150
P13	248.4818	1029.2611	.5271	.9148
P14	248.0636	1032.2620	.5712	.9145
P15	248.9364	1014.2987	.6161	.9135
P16	248.8636	1026.5592	.4015	.9169
P17	248.4545	1016.6722	.6413	.9133
P18	248.2818	1008.3510	.7127	.9124
P19	248.8091	1030.3577	.3912	.9170
P21	248.3545	1015.9007	.6549	.9132
P22	247.8818	1028.9309	.4627	.9157
P23	248.3273	1038.1488	.3785	.9169
P24	248.4000	1029.6000	.5069	.9151
P25	247.6273	1027.2635	.5822	.9142
P26	248.8636	978.7244	.6043	.9136
P27	248.3182	1023.4299	.5806	.9141
P28	247.9000	1029.0817	.5639	.9145
P33	249.9818	1029.5226	.3015	.9198
P38	248.5364	1005.8840	.5592	.9142
P39	247.9273	1051.4075	.3994	.9165
P42	247.9455	1037.4098	.3836	.9168

Reliability Coefficients

N of Cases = 110.0

N of Items = 31

Alpha = .9177

Participación

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	P17	8.1909	1.7791	110.0
2.	P18	8.3636	1.7905	110.0
3.	P21	8.2909	1.7627	110.0
4.	P22	8.7636	2.0088	110.0
5.	P23	8.3182	2.0585	110.0
6.	P24	8.2455	1.8334	110.0
7.	P25	9.0182	1.6754	110.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	59.1909	116.8715	10.8107	7

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P17	51.0000	86.8073	.8114	.9131
P18	50.8273	86.8048	.8051	.9137
P21	50.9000	89.1550	.7393	.9199
P22	50.4273	83.5130	.7987	.9143
P23	50.8727	85.1213	.7243	.9225
P24	50.9455	88.0520	.7399	.9198
P25	50.1727	88.8231	.7993	.9148

Reliability Coefficients

N of Cases = 110.0

N of Items = 7

Alpha = .9279

Alertas

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	P1	8.0000	2.3811	110.0
2.	P2	8.6273	1.8267	110.0

3.	P3	8.5909	1.7415	110.0
4.	P4	8.2364	1.7916	110.0
5.	P5	7.9455	1.5435	110.0
6.	P28	8.7455	1.6779	110.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	50.1455	80.1621	8.9533	Variables
				6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P1	42.1455	52.2539	.6460	.8965
P2	41.5182	54.6556	.8208	.8587
P3	41.5545	54.5245	.8789	.8508
P4	41.9091	57.7531	.7051	.8769
P5	42.2000	63.2991	.5896	.8933
P28	41.4000	58.6092	.7293	.8740

Reliability Coefficients

N of Cases = 110.0 N of Items = 6
Alpha = .8939

Construcción

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Mean	Std Dev	Cases
1. P13	8.1636	1.7792	110.0
2. P14	8.5818	1.5761	110.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	16.7455	7.6043	2.7576	Variables
				2

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P13	8.5818	2.4841	.3485	.

P14 8.1636 3.1656 .3485 .

Reliability Coefficients

N of Cases = 110.0 N of Items = 2

Alpha = .5141

Comunicación

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	P8	9.3000	1.0627	110.0
2.	P9	8.7000	1.4995	110.0
3.	P10	8.4818	1.9048	110.0
4.	P11	8.2000	1.8314	110.0
5.	P14	8.5818	1.5761	110.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	43.2636	32.7280	5.7208	5

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P8	33.9636	25.2097	.5987	.7137
P9	34.5636	21.8445	.6160	.6866
P10	34.7818	20.3740	.5075	.7302
P11	35.0636	22.7574	.3787	.7773
P14	34.6818	20.8428	.6533	.6706

Reliability Coefficients

N of Cases = 110.0 N of Items = 5

Alpha = .7594

Espacio

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Mean	Std Dev	Cases
------	---------	-------

1.	P16	7.7818	2.3516	110.0
2.	P19	7.8364	2.2728	110.0
3.	P33	6.6636	2.8423	110.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	22.2818	39.4336	6.2796	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P16	14.5000	18.9312	.7317	.6008
P19	14.4455	19.2401	.7537	.5854
P33	15.6182	20.0364	.4448	.9324

Reliability Coefficients

N of Cases = 110.0

N of Items = 3

Alpha = .7859

Información

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Mean	Std Dev	Cases
1. P15	7.7091	1.9029	110.0
2. P38	8.1091	2.2962	110.0
3. P39	8.7182	1.5031	110.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	24.5364	23.8289	4.8815	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P15	16.8273	12.5295	.5700	.7978
P38	16.4273	8.2103	.7863	.5676
P39	15.8182	14.2419	.6459	.7511

Reliability Coefficients

N of Cases = 110.0

N of Items = 3

Alpha = .7980

El valor Alpha obtenido es bastante alto (0.7980) y ninguna variables es candidata a ser eliminada. Por lo que es altamente confiable.

Organización

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	P26	7.7818	2.8036	110.0
2.	P42	8.7000	2.0612	110.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	16.4818	14.6006	3.8211	2

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P26	8.7000	4.2486	.2156	.
P42	7.7818	7.8602	.2156	.

Reliability Coefficients

N of Cases = 110.0

N of Items = 2

Alpha = .3413

ESPAC	Pearson	.012	.075	-.087	-.198	.061	-.196	.077	-.022	.145	.274	.137	.470	.160	.180	.117	.103	-.031	1.000
IO2	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.898	.433	.367	.038	.530	.040	.423	.817	.132	.004	.152	.000	.094	.061	.225	.286	.747	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a Listwise N=110

SIMPLIFICACION DE VALORES

Puesto:

RPUESTO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Operativo	71	64.5	64.5	64.5
Mando	39	35.5	35.5	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Especialidad:

RESTUD

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Otros	11	10.0	10.0	10.0
Apoyo	17	15.5	15.5	25.5
Directa	82	74.5	74.5	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Nivel educativo:

RNIVEL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Basico	31	28.2	28.2	28.2
Superior	79	71.8	71.8	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Edad:

REDAD

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Joven	20	18.2	18.2	18.2
Media	78	70.9	70.9	89.1
Madura	12	10.9	10.9	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Antigüedad:

RANTIG

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Baja	23	20.9	20.9	20.9
Media	35	31.8	31.8	52.7
Alta	52	47.3	47.3	100.0

Total	110	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

ANALISIS MANOVA

Multivariate Tests		Value	F	Hypothesis	Error	Sig.
Effect				df	df	
Intercept	Pillai's	.086	1.577	6.000	101.000	.161
	Trace					
	Wilks'	.914	1.577	6.000	101.000	.161
	Lambda					
	Hotelling's	.094	1.577	6.000	101.000	.161
RPUESTO	Trace					
	Wilks'	.915	1.572	6.000	101.000	.163
	Lambda					
	Hotelling's	.093	1.572	6.000	101.000	.163
	Trace					
RESTUD	Roy's	.094	1.577	6.000	101.000	.161
	Largest					
	Root					
	Pillai's	.085	1.572	6.000	101.000	.163
	Trace					
RNIVEL	Wilks'	.915	1.572	6.000	101.000	.163
	Lambda					
	Hotelling's	.093	1.572	6.000	101.000	.163
	Trace					
	Roy's	.093	1.572	6.000	101.000	.163
RESTUD	Largest					
	Root					
	Pillai's	.044	.783	6.000	101.000	.585
	Trace					
	Wilks'	.956	.783	6.000	101.000	.585
RNIVEL	Lambda					
	Hotelling's	.047	.783	6.000	101.000	.585
	Trace					
	Roy's	.047	.783	6.000	101.000	.585
	Largest					
RNIVEL	Root					
	Pillai's	.040	.707	6.000	101.000	.645
	Trace					
	Wilks'	.960	.707	6.000	101.000	.645
	Lambda					
RNIVEL	Hotelling's	.042	.707	6.000	101.000	.645
	Trace					
	Roy's	.042	.707	6.000	101.000	.645
	Largest					
	Root					

a Exact statistic

b Design: Intercept+RPUESTO+RESTUD+RNIVEL

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Zscore(PA RTICIP)	5.525E-02	3	1.842E-02	.041	.989

	Zscore(AL ERTAS)	.735	3	.245	.379	.768
	Zscore(CO MUNIC)	3.100	3	1.033	1.703	.171
	Zscore(INF ORMAC)	2.694	3	.898	1.178	.322
	Zscore(OR GANIZA)	.423	3	.141	.150	.929
	Zscore(ES PACIO2)	1.060	3	.353	1.212	.309
Intercept	Zscore(PA RTICIP)	.272	1	.272	.603	.439
	Zscore(AL ERTAS)	8.347E-03	1	8.347E-03	.013	.910
	Zscore(CO MUNIC)	1.537	1	1.537	2.533	.114
	Zscore(INF ORMAC)	2.704	1	2.704	3.547	.062
	Zscore(OR GANIZA)	5.166E-02	1	5.166E-02	.055	.815
	Zscore(ES PACIO2)	1.290	1	1.290	4.423	.038
RPUESTO	Zscore(PA RTICIP)	7.532E-05	1	7.532E-05	.000	.990
	Zscore(AL ERTAS)	.682	1	.682	1.055	.307
	Zscore(CO MUNIC)	2.031	1	2.031	3.348	.070
	Zscore(INF ORMAC)	2.374E-02	1	2.374E-02	.031	.860
	Zscore(OR GANIZA)	.141	1	.141	.150	.699
	Zscore(ES PACIO2)	.733	1	.733	2.512	.116
RESTUD	Zscore(PA RTICIP)	5.478E-02	1	5.478E-02	.121	.728
	Zscore(AL ERTAS)	3.824E-02	1	3.824E-02	.059	.808
	Zscore(CO MUNIC)	.652	1	.652	1.074	.302
	Zscore(INF ORMAC)	1.027	1	1.027	1.347	.248
	Zscore(OR GANIZA)	4.521E-02	1	4.521E-02	.048	.827
	Zscore(ES PACIO2)	.323	1	.323	1.108	.295
RNIVEL	Zscore(PA RTICIP)	3.355E-03	1	3.355E-03	.007	.932
	Zscore(AL ERTAS)	5.205E-02	1	5.205E-02	.080	.777
	Zscore(CO MUNIC)	.932	1	.932	1.536	.218
	Zscore(INF ORMAC)	.918	1	.918	1.204	.275
	Zscore(OR GANIZA)	.134	1	.134	.143	.706
	Zscore(ES PACIO2)	.109	1	.109	.372	.543

Error Zscore(PA RTICIP)	47.899	106	.452
Zscore(AL ERTAS)	68.539	106	.647
Zscore(CO MUNIC)	64.322	106	.607
Zscore(INF ORMAC)	80.812	106	.762
Zscore(OR GANIZA)	99.466	106	.938
Zscore(ES PACIO2)	30.910	106	.292
Total Zscore(PA RTICIP)	49.044	110	
Zscore(AL ERTAS)	70.328	110	
Zscore(CO MUNIC)	68.518	110	
Zscore(INF ORMAC)	83.735	110	
Zscore(OR GANIZA)	99.971	110	
Zscore(ES PACIO2)	35.955	110	
Corrected Total Zscore(PA RTICIP)	47.954	109	
Zscore(AL ERTAS)	69.274	109	
Zscore(CO MUNIC)	67.423	109	
Zscore(INF ORMAC)	83.506	109	
Zscore(OR GANIZA)	99.889	109	
Zscore(ES PACIO2)	31.970	109	

a R Squared = .001 (Adjusted R Squared = -.027)

b R Squared = .011 (Adjusted R Squared = -.017)

c R Squared = .046 (Adjusted R Squared = .019)

d R Squared = .032 (Adjusted R Squared = .005)

e R Squared = .004 (Adjusted R Squared = -.024)

f R Squared = .033 (Adjusted R Squared = .006)

Multivariate Tests		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Eta Squared
Effect							
Intercept	Pillai's Trace	.052	2.703	2.000	99.000	.072	.052
	Wilks' Lambda	.948	2.703	2.000	99.000	.072	.052
	Hotelling's Trace	.055	2.703	2.000	99.000	.072	.052
	Roy's Largest	.055	2.703	2.000	99.000	.072	.052

RPUESTO	Root						
	Pillai's Trace	.007	.328	2.000	99.000	.721	.007
	Wilks' Lambda	.993	.328	2.000	99.000	.721	.007
	Hotelling's Trace	.007	.328	2.000	99.000	.721	.007
	Roy's Largest Root	.007	.328	2.000	99.000	.721	.007
RESTUD	Root						
	Pillai's Trace	.016	.408	4.000	200.000	.803	.008
	Wilks' Lambda	.984	.405	4.000	198.000	.805	.008
	Hotelling's Trace	.016	.403	4.000	196.000	.806	.008
	Roy's Largest Root	.016	.818	2.000	100.000	.444	.016
RNIVEL	Root						
	Pillai's Trace	.001	.056	2.000	99.000	.945	.001
	Wilks' Lambda	.999	.056	2.000	99.000	.945	.001
	Hotelling's Trace	.001	.056	2.000	99.000	.945	.001
	Roy's Largest Root	.001	.056	2.000	99.000	.945	.001
RPUESTO * RESTUD * RNIVEL	Root						
	Pillai's Trace	.095	.994	10.000	200.000	.450	.047
	Wilks' Lambda	.907	.993	10.000	198.000	.451	.048
	Hotelling's Trace	.101	.992	10.000	196.000	.452	.048
	Roy's Largest Root	.081	1.627	5.000	100.000	.160	.075

a Exact statistic

b The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c Design: Intercept+RPUESTO+RESTUD+RNIVEL+RPUESTO * RESTUD * RNIVEL

Multivariate Tests		Value	F	Hypothesis	Error	Sig.	Eta Squared
Effect				df	df		
Intercept	Pillai's Trace	.009	.432	2.000	97.000	.651	.009
	Wilks' Lambda	.991	.432	2.000	97.000	.651	.009
	Hotelling's Trace	.009	.432	2.000	97.000	.651	.009
	Roy's Largest Root	.009	.432	2.000	97.000	.651	.009
	Root						
REDAD	Pillai's Trace	.057	1.429	4.000	196.000	.226	.028
	Wilks' Lambda	.944	1.426	4.000	194.000	.227	.029

	Lambda						
	Hotelling's	.059	1.422	4.000	192.000	.228	.029
	Trace						
	Roy's	.051	2.503	2.000	98.000	.087	.049
	Largest						
	Root						
SEXO	Pillai's	.016	.788	2.000	97.000	.458	.016
	Trace						
	Wilks'	.984	.788	2.000	97.000	.458	.016
	Lambda						
	Hotelling's	.016	.788	2.000	97.000	.458	.016
	Trace						
	Roy's	.016	.788	2.000	97.000	.458	.016
	Largest						
	Root						
RANTIG	Pillai's	.068	1.735	4.000	196.000	.144	.034
	Trace						
	Wilks'	.933	1.723	4.000	194.000	.146	.034
	Lambda						
	Hotelling's	.071	1.711	4.000	192.000	.149	.034
	Trace						
	Roy's	.052	2.540	2.000	98.000	.084	.049
	Largest						
	Root						
REDAD *	Pillai's	.182	1.636	12.000	196.000	.084	.091
SEXO *	Trace						
RANTIG	Wilks'	.823	1.649	12.000	194.000	.081	.093
	Lambda						
	Hotelling's	.208	1.661	12.000	192.000	.078	.094
	Trace						
	Roy's	.167	2.732	6.000	98.000	.017	.143
	Largest						
	Root						

a Exact statistic

b The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c Design: Intercept+REDAD+SEXO+RANTIG+REDAD * SEXO * RANTIG

Pairwise Comparisons

Dependent Variable: Zscore(EFICIENC)

		Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidenc e Interval for Difference	Lower Bound	Upper Bound
(I)	(J)	Difference (I-J)					
RPUESTO	Operativo						
	Mando	.482	.269	.075	-5.015E-02	1.015	
	Mando						
	Operativo	-.482	.269	.075	-1.015	5.015E-02	

Based on estimated marginal means

a Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.

Pairwise Comparisons

Dependent Variable: Zscore(PARTICIP)

	Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidenc
Difference				

		(I-J)		e Interval for Difference	
(I)	(J)			Lower Bound	Upper Bound
RPUESTO	RPUESTO				
Operativo	Mando	.495	.208	.019	8.184E-02 .908
Mando	Operativo	-.495	.208	.019	-.908-8.184E-02

Based on estimated marginal means
 * The mean difference is significant at the .05 level.
 a Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.

Pairwise Comparisons
 Dependent Variable: Zscore(PARTICIP)

		Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval for Difference	
(I)	(J)	Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
RNIVEL	RNIVEL					
Basico	Superior	-.475	.208	.025	-.889	-6.212E-02
Superior	Basico	.475	.208	.025	6.212E-02	.889

Based on estimated marginal means
 * The mean difference is significant at the .05 level.
 a Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.

Pairwise Comparisons
 Dependent Variable: Zscore(ORGANIZA)

		Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval for Difference	
(I)	(J)	Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
RPUESTO	RPUESTO					
Operativo	Mando	.611	.306	.049	3.575E-03	1.219
Mando	Operativo	-.611	.306	.049	-1.219	-3.575E-03

Based on estimated marginal means
 * The mean difference is significant at the .05 level.
 a Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.

REGRESION LINEAL

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	df1	df2	Sig. F Change
1	.199	.039	.031	.5332275	R Square Change .039	1	108	.037
2	.276	.076	.059	.5253248	F Change 4.440	1	107	.041

- a Predictors: (Constant), Zscore(ANTIG)
- b Predictors: (Constant), Zscore(ANTIG), Zscore(PUESTO)

INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE CATEGORÍAS (ESTUDIO CUALITATIVO).

Se incluyen ejemplos de los instrumentos de análisis de los resultados obtenidos en la fase cualitativa. Solo son ejemplos debido al volumen que los mismos representan.

ANÁLISIS DE ENTREVISTA. MASTER FERNANDO GUTIERREZ, DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN Y DESARROLLO.

Elementos de Información	Observaciones / Facilidades a Integrar	Subcategoría de Análisis
apoyar el desarrollo de sus labores diarias en herramientas automatizadas que estén debidamente integradas en la Intranet.	Uso de soluciones informáticas	A1
que la organización ha alcanzado un grado de madurez informática apropiado que permitirá a los funcionarios obtener un provecho máximo de las facilidades que una solución de este tipo puede ofrecer	Uso de soluciones	A1
y el intercambio de ideas, soluciones y puntos de vista sobre asuntos particulares, propios del gestionar de la institución.	Generar conocimiento	C1
que fomente el desarrollo de un planteamiento de Gestión del Conocimiento que permita capitalizar el conocimiento generado por los funcionarios	Capitalizar conocimiento	C2
Cada uno de estos enfoques, de manera independiente, satisfizo plenamente necesidades específicas de manera altamente satisfactoria, pero se hace necesario integrar todas estas soluciones bajo un solo ambiente de trabajo y es aquí en donde se han visto que una solución Intranet vendría a dar la debida vinculación entre todos los enfoques y ofrecer de esta manera una solución integrada que podrá ser puesta a disposición de los funcionarios para acceder a las diferentes herramientas y poder así obtener un provecho máximo de cada una de ellas.	Integración de fuentes de conocimiento	C3
en su seno se han gestado, en gran parte, las propuestas que dieron como resultado el surgimiento de una	Apoyo a la modernización	D1

nueva división, llamada División de Gestión y Desarrollo		
Es importante aclarar que en la estructura formal del Banco este departamento se conocía como Departamento de Gestión de Información, pero informalmente se le conoció como Departamento de Gestión de Calidad debido a que, más allá de gestionar información, se ha avocó a la tarea de integrar las mejores disciplinas y herramientas disponibles en el mercado para construir una plataforma tecnológica y conceptual que de soporte a los servicios relacionados con el Sistema de Nacional de Pagos Electrónico (SINPE) y a todas las funciones relacionadas con los procesos de negocios que se ejecutan en la Dirección de Servicios Financieros en los temas de procesos, información y proyectos.	Capacidad de adaptación	D1
un departamento llamado de Gestión de Información Financiera que desarrolló varios enfoques interesantes, que han sentado las bases para desarrollar un enfoque de Gestión de Conocimiento a futuro y cuya valoración por parte de la Alta Administración de la institución ha sido tan positiva que se ha generado un proceso de reestructuración institucional que, entre otros objetivos, persigue impregnar la cultura de toda la organización con los enfoques planteados en el departamento mencionado.	Modernización del BCCR	D1
el departamento se enfocó a integrar los últimos avances en diferentes disciplinas con el fin de elaborar un sistema debidamente integrado que diera soporte a todos los procesos relacionados con el SINPE y a todos los demás procesos de la DSF bajo estándares de calidad, eficacia y eficiencia que permitan obtener resultados de muy alta calidad y	Desarrollo de habilidades y conocimientos	D2

garantizar soporte al Banco como ente administrador del SINPE		
ha apostado a la Intranet como el próximo paso a dar y ha gestionado los recursos requeridos para desarrollar dicha solución	Apoyo al cambio	D2
se logró desarrollar un Sistema de Calidad (pronto a certificarse bajo la Norma ISO-2000), un Sistema de Vigilancia (bajo el enfoque de Octave), una Metodología de Administración de Proyectos (de acuerdo a los lineamientos del PMBok y de CMM – este último en relación a los proyectos de desarrollo de software), herramientas de explotación de información (bajo el enfoque de herramientas OLAP) y una metodología de Planificación Estratégica (mediante la aplicación de Cuadros de Mando Integral)	Desarrollo de habilidades y conocimientos	D2
Intranet plantea un amplísimo espectro de posibilidades que permiten desarrollar un cambio cultural importante	Generar cambio cultural	D3
la visión se debe orientar hacia la utilización de la Intranet como herramienta estratégica que permita seguir avanzando en los procesos de modernización de la institución	Mejoramiento continuo	D4
Posteriormente, se fueron dando cambios a lo interno que dieron por resultado una estructura compuesta por cuatro áreas: Información, Proyectos, Procesos y Riesgos, apoyados por la labor de una diseñadora gráfica. También se pensó en crear un área de Planificación Estratégica, pero quedó a nivel de propuesta únicamente. Esta reestructuración del departamento no fue formal y respondió solamente a un cambio funcional en la estructura que se apoyó integrando funcionarios de otras dependencias de la misma división (DSF).	Enfoque al mejoramiento continuo	D4

ANÁLISIS DE OBSERVACIONES PARTICIPANTES – REUNIONES

Se analizan las observaciones participantes correspondientes a la asistencia del investigador a reuniones periódicas establecidas.

Se debe hacer notar que a partir de abril del año 2006 este tipo de reuniones se dejó de dar debido a la cercanía del proceso de reestructuración.

Se incluye información referente a las reuniones en las que se discutieron temas relacionados con el interés de la investigación planteada comprendidas entre octubre del 2003 y marzo del 2006.

REUNION	FECHA	TEMAS	OBSERVACIONES
CGIF ²²	07-10-2003	Avance proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario dar visibilidad al avance de los proyectos. • Es importante saber qué tareas están asignadas a cuáles funcionarios. • Se debe tener visibilidad del portafolio de proyectos. • La orientación hacia proyectos ha permitido avanzar en temas importantes.
CGIF	07-10-2003	Intranet	<ul style="list-style-type: none"> • Una Intranet podría ayudar a integrar los esfuerzos en cuanto a Calidad. • Se debe facilitar el acceso a los documentos. • Se deben dejar disponibles los documentos oficiales del BCCR. • Se debe dar visibilidad al seguimiento de las recomendaciones de auditoría. • Se debe dar visibilidad a las minutas de las reuniones realizadas. • La infraestructura tecnológica permitiría dar soporte a una

²² Reuniones de Coordinación del Departamento de Gestión de Información Financiera

			<p>solución de Intranet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe permitir emitir comunicados a todo el personal. • Se debe dejar disponible la información que recolecten los funcionarios en su participación en seminarios o cursos.
CGIF	07-10-2003	Propuesta del Área de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe facilitar el análisis de la información y compartir estos análisis con otros funcionarios. • La información debe estar disponible para aquellos que la requieran. • Debe darse visibilidad a las políticas de información. • Se debe tener acceso a los proyectos para determinar nuevas fuentes o necesidades de información
CGIF	11-03-2004	Desarrollo de Intranet	<ul style="list-style-type: none"> • Es un tema de negocios y no tanto tecnológico. • Debe estimular el que los funcionarios compartan su conocimiento sobre temas relacionados con las funciones de la DSF.
CGIF	11-03-2004	Presentación de resultados de la Semana de Pagos, creación de repositorio con preguntas más frecuentes y sus respuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Las encuestas a los funcionarios participantes deben ser integradas para comodidad en su aplicación. • Es importante contar con información histórica sobre la efectividad de los programas de

			<p>capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las charlas de los expositores deben estar en un sitio accesible para los participantes. • Es conveniente contar con la facilidad de que los participantes puedan hacer consultas específicas una vez terminada la capacitación. • Es importante lograr que los participantes entiendan apropiadamente las funciones de la DSF y el sistema de pagos. • Los expositores son estimulados a mejorar sus capacidades para transmitir conocimiento. • Es importante rescatar las preguntas que hagan los participantes en las sesiones y las respuestas dadas para que los instructores puedan estar mejor preparados al consultarlas de previo.
CGIF	25-02-2005	Presentación de Intranet en Directores	<ul style="list-style-type: none"> • Una Intranet facilitaría el transmitir conocimientos a todos los funcionarios de los departamentos sobre temas de interés. • La experiencia generada por los grupos de trabajo debe ser compartida. • La documentación sobre problemas que se han presentado y cómo han sido solucionados ayudaría a resolver

			<p>problemas futuros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es importante estimular la investigación facilitando el acceso a fuentes disponibles en Internet. • Los funcionarios deben estar actualizados en los temas de interés para el BCCR. • Muchos funcionarios son profesores en Universidades y su conocimiento debiera ser aprovechado hacia lo interno. • Se debe aprovechar el conocimiento de funcionarios de otras áreas para la resolución de problemas. • Una Intranet permitiría apoyar de mejor manera a las áreas de negocios al dejar disponibles todas las herramientas de información requeridas.
CGIF	25-02-2005	Sitio de Calidad como Sitio oficial, para cualquier consulta, inclusive Contraloría General de la República	<ul style="list-style-type: none"> • El uso de herramientas tecnológicas facilita la evacuación de consultas internas y externas.
CGIF	10-04-2005	Asuntos pendientes en proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante dar visibilidad al estado de los proyectos. • Se debe visualizar el responsable de cada asunto pendiente.
CGIF	23-06-2005	Presupuestación de materiales, equipo y software para PAO 2006	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante tener acceso a los documentos de trabajo que se utilizan para presupuestar. • Se debe mantener un histórico de los documentos de trabajo utilizados.

			<ul style="list-style-type: none"> • Al contar con las solicitudes de compra emitidas por las áreas se facilita la elaboración del presupuesto del siguiente periodo. • Es importante contar con información acerca del vencimiento de licencias de software. • Se debe contar con información sobre vencimiento de garantías de los equipos. • Se debe tener acceso a los registros de inventario de equipo y software.
CGIF	23-06-2005	Propuesta para el Asistente para Proponer Proyectos en la Intranet	<ul style="list-style-type: none"> • Las propuesta de proyecto deben publicarse antes de abrir los proyectos, para agilizar su aprobación o suspensión. • Es importante tener una lista de propuestas de proyecto junto con su estado.
CGIF	23-06-2005	Uso del Sitio Documental para guardar documentos ajenos a la DSF	<ul style="list-style-type: none"> • Los beneficios que se han obtenido del Sitio Documental pueden ser ofrecidos al resto de la organización.
CGIF	03-10-2005	Cambios al Sitio Documental y su relación con la nueva Intranet. Se realizará una evaluación de la situación actual para crear una estructura adecuada y valorar que es lo que debería trasladarse de la versión actual a la nueva, se creará una Comisión para llevar a cabo esta tarea conformada por Luis Carlos Rivas, Jorge Quirós, Jorge Blanco, Franklin Giralt.	<ul style="list-style-type: none"> • Los documentos deben mostrarse en el área que los genera. • Deben facilitarse las búsqueda de documentos.
CGIF	03-10-2005	Discusión del Sitio de Calidad en función a la opinión de la Auditoria Interna.	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario acompañar los proyectos de una gestión de cambio

			<p>cultural.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El correo es un medio muy utilizado en el BCCR para el intercambio de información. • Los funcionarios están acostumbrados a hacer uso de la tecnología para apoyarse en el desempeño de sus labores.
CGIF	03-10-2005	Resultados de la presentación de Franklin Giralt en reunión de directores del 09-03-05, incorporación de funcionalidades a la propuesta de Intranet.	<ul style="list-style-type: none"> • Los directores apoyan el uso de una solución de Intranet • Los recursos tecnológicos con que cuenta el BCCR permiten implementar una Intranet. • Existe una cultura informática fuerte que permitiría un uso apropiado de una Intranet. • Es necesario integrar los esfuerzos de las áreas. • La Intranet permitirá gestionar cambios culturales de una manera más efectiva al tener un despliegue masivo de información sobre temas a posicionar.
CGIF	26-01-2006	Avances de cada una de las áreas.	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha logrado que las metodologías perneen a las áreas y funcionarios. • Es necesario brindar herramientas de apoyo para el seguimiento de los enfoques.
CGIF	26-01-2006	Instalación de Office 2003 en toda la División.	<ul style="list-style-type: none"> • La organización le da mucha importancia al uso de herramientas de software actualizadas.

CGIF	26-01-2006	Proceso de Certificación ISO 9001:2000	<ul style="list-style-type: none"> • El seguimiento de buenas prácticas fortalece la validez y confianza en los productos generados. • El uso del Sitio de Calidad facilitará el proceso de la auditoría por parte del agente certificador.
CGIF	17-02-2006	Relanzamiento de metodologías de Administración de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • La retroalimentación de las áreas usuarias ayuda a mejorar las metodologías desarrolladas. • Todos los enfoques deben ser madurados incorporando la experiencia generada en su uso por parte de las áreas usuarias.
CGIF	17-02-2006	Trabajos de las Áreas	
CGIF	23-03-2006	Retomar la Intranet	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de una Intranet es un proyecto de gran importancia para dar la infraestructura necesaria para dar soporte a los nuevos enfoques del departamento. • Se cuenta con servidores de Base de Datos que pueden dar el soporte de almacenamiento requerido. • La velocidad de las redes permitirá un uso adecuado de la Intranet. • Se puede disponer de un servidor virtual para montar un prototipo.
Coordinación Departamento de	05-05-2005	Se acordó que los compañeros del área tienen que llevar a cabo el curso virtual de control interno para lo cual deben ingresar a la	<ul style="list-style-type: none"> • Existe cultura para el seguimiento de cursos virtuales.

Contabilidad		dirección de intranet del Banco y efectuar las pruebas que contiene dicho curso una vez finalizada cada sesión, lo anterior debe iniciarse en la semana del 16 al 20 de mayo, con un mínimo de dos participantes.	<ul style="list-style-type: none"> • La organización estimula el que los funcionarios se capaciten virtualmente.
CGIF	03-10-2005	Temas relacionados a la Administración de Proyectos, mejoras a la situación actual con apoyo de la empresa Grupo Asesor.	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de versión del Project Server. • El uso de consultores para aprovechar las ventajas de las nuevas versiones de software.
DDSF ²³	28-04-2004	Asignación de prioridad del proyecto SWIFT-SINPE para el segundo semestre y definición de si se usará la metodología RUP	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de buenas prácticas en el desarrollo de productos. • Visualización de portafolio de proyectos.
DDSF	28-04-2004	Formalidad a las minutas de reuniones	<ul style="list-style-type: none"> • Los registros de reuniones se deben poder consultar. • Debe existir una plantilla de minutas de reunión para garantizar la revisión de acuerdos previos, la asignación de tareas y la asistencia de los funcionarios, así como el registro de los temas discutidos.
DDSF	28-04-2004	Participación de las secretarias y mensajeros en la reuniones departamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante que aunque las secretarias no participen de las reuniones se enteren de los aspectos tratados mediante la revisión de las minutas.
DDSF	28-04-2004	Perfil genérico para administradores de sistemas de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Los perfiles asociados a los roles deben estar disponibles.
DDSF	28-04-2004	Reunión Zumbado, Gutiérrez, Franklin, Mauricio para empezar a definir el proyecto de Intranet.	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con una infraestructura de redes, de servidores y de software que permite desarrollar una solución de Intranet sin

²³ Reuniones de Directores de la División de Servicios Financieros

			limitaciones de índole tecnológica.
DDSF	03-10-2004	Definir un esquema que incluya todos sus clientes, productos y necesidades de información que atiende la contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante identificar para todas las áreas los clientes internos y externos que se atienden, los productos que se generan y la información que suministra. Esta información debe mantenerse actualizada.
DDSF	03-10-2004	Desarrollo de la Intranet: Se efectuó una reunión con la gente Microsoft para analizar el tema del Balance Scorecard y se concluyó que para ello debe tenerse desarrollada la "Intranet" Hay una complejidad por el hecho de haber dos dominios: el PDC Atlántida y el SINPE . Sin embargo, la Intranet al igual que otros proyectos permitirá realizar mejor el trabajo de la DSF, por lo que debe seguirse construyendo y que sea escalable al resto del Banco. La Intranet será la propuesta tecnológica integradora.	<ul style="list-style-type: none"> • La implementación de un BSC se vería favorecida por una Intranet al brindar los mecanismos de comunicación, seguimiento e integración que darían soporte a esta solución. • La Intranet ofrece un medio de integrar las diferentes soluciones tecnológicas disponibles en el BCCR.
DDSF	03-10-2004	Hacer una propuesta sobre temas que podrían atenderse en el Seminario Servicios Financieros del BCCR	<ul style="list-style-type: none"> • Se estimula el que los funcionarios compartan su conocimiento sobre las labores a su cargo y servicios del BCCR. • Las comunicaciones podrían hacerse mediante su publicación y no por correo.
DDSF	03-10-2004	Investigar que políticas tiene el banco en relación con el uso de software en español e inglés	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas deben estar a disposición de todos los funcionarios.
DDSF	03-10-2004	Levantar un Inventario para el Seminario Servicios Financieros del BCCR tanto de participantes de toda la División como los temas que les gustaría que se desarrollen	<ul style="list-style-type: none"> • Se estimula la participación en las actividades de capacitación. • Se consideran las necesidades de

			<p>capacitación de los funcionarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estos comunicados debiera ser publicados para que todos los funcionarios se enteren. • El uso de encuestas automatizadas permitiría recabar información de manera más eficiente.
DDSF	03-02-2005	Hacer correo para que don Carlos se lo dispere a toda la División sobre la necesidad de cuidar la sala	<ul style="list-style-type: none"> • Estos comunicados debieran ser publicados y no recargar el correo.
DDSF	03-02-2005	Impresión en la DSF, control del consumo del papel y su uso racional	<ul style="list-style-type: none"> • Este tipo de comunicados podría hacerse mediante la Intranet.
DDSF	16-02-2005	Auditorias de calidad	
DDSF	16-02-2005	Cada vez que la Auditoria requiera algo de los departamentos debe procurarse que se atiendan por medio del Sitio de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de las soluciones tecnológicas. • Posicionar el uso de soluciones tecnológicas par facilitar las labores de las áreas.
DDSF	16-02-2005	Curso de Renato a Washington	<ul style="list-style-type: none"> • Se le da gran importancia a la participación de los funcionarios en cursos de actualización profesional.
DDSF	16-02-2005	Darle una charla sobre el sitio de calidad a los respectivos funcionarios que trabajan en la Auditoria Interna del BCCR y que les corresponde atender a cada uno de los departamentos de esta División	<ul style="list-style-type: none"> • La culturización es un aspecto importante para lograr un uso adecuado de las soluciones desarrolladas.
DDSF	16-02-2005	Informar al despacho de la División, por medio de correo, sobre los problemas que han tenido en cuanto a las recomendaciones de la auditoria	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe agilizar la retroalimentación acerca del seguimiento de recomendaciones de auditoría.
DDSF	16-02-2005	Informe de Auditoria sobre el informe de recomendaciones pendientes	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe facilitar el seguimiento de las recomendaciones de

			auditoría.
DDSF	16-02-2005	MONED y MIB en el SINPE, estado de avance	<ul style="list-style-type: none"> • Debe hacerse visible el avance de los proyectos.
DDSF	16-02-2005	Preparar correo para que la Dirección comunique a toda la División el inicio de las auditorias de calidad y su objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Los eventos importantes deben ser publicados.
DDSF	16-02-2005	Reunión del comité informático	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante dejar disponibles las nuevas versiones de las herramientas de software para todos los funcionarios.
DDSF	23-02-2005	Enviar a Giselle los candidatos para llevar el curso de estadística, al menos dos por departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Se le da gran importancia a la participación de los funcionarios en cursos de actualización profesional.
DDSF	23-02-2005	Preparar y enviar un cronograma a los directores sobre lo que falta de atender en el Sitio de Calidad vinculado con esta División	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante dar visibilidad al avance de los proyectos. • Los cronogramas de los proyectos deben estar disponibles para su seguimiento apropiado. • Es importante que toda la DSF esté cubierta por las herramientas que se desarrollen para facilitar las labores de la división. • El tener todos los procedimientos de la DSF en el Sitio de Calidad permite coordinar de manera más sencilla los procesos de mejora de los servicios. • Se pueden medir más precisamente los impactos sobre posibles modificaciones a los procesos.
DDSF	03-09-2005	Coordinar reunión con Javier Cascante para mostrar el Sitio	<ul style="list-style-type: none"> • La auditoría de los

		por medio de la Contabilidad, mostrar la tecnología y para capacitarlos en modelado de nuevos servicios	<p>procesos debe adaptarse al uso de soluciones tecnológicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es importante capacitar a usuarios indirectos en el uso de las herramientas tecnológicas que se utilizan en la DSF.
DDSF	03-09-2005	Coordinar una reunión con Ileana Segura y con los demás directores de la Auditoría sobre los problemas que le ve al Sitio de Calidad donde se incluyan casos documentados de la Contabilidad y Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario analizar las objeciones de los auditores al uso de herramientas tecnológicas para documentar los procesos a fin de explicarles su conveniencia y dar respuesta a sus objeciones.
DDSF	25-01-2006	Capacitación en Inglés	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante dar formación a los funcionarios en inglés para que tengan acceso a más recursos de información. • La capacitación mejora el clima de la organización. • Los funcionarios que participan de cursos de capacitación mejoran su desempeño.
DDSF	25-01-2006	Charla sobre certificados digitales	<ul style="list-style-type: none"> • El BCCR cuenta con una plataforma tecnológica muy sólida y con profesionales muy bien capacitados como para dar soporte a la emisión de certificados digitales. • El uso de certificados digitales permitirá el intercambio seguro de documentos oficiales. • Al dar seguridad a los documentos

			electrónicos se agilizarán muchos procesos internos.
DDSF	25-01-2006	Maestrías para este año	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe fomentar el desarrollo de los funcionarios. • Quienes se beneficien de una beca deben multiplicar su conocimiento a lo interno. • Los nuevos conocimientos de los funcionarios ayudarán a mejorar la solución de situaciones y a encontrar mejores formas de hacer las labores. • La capacitación no es un gasto sino una inversión. • Una parte significativa del presupuesto se destina a capacitación, ya sea en educación formal o cursos de formación sobre temas de interés.

ANÁLISIS DE OBSERVACIONES SOBRE PARTICIPACIÓN EN REUNIONES PERIÓDICAS

OBSERVACIONES	Subcategorías
El correo es un medio muy utilizado en el BCCR para el intercambio de información.	A1
El desarrollo de una Intranet es un proyecto de gran importancia para dar la infraestructura necesaria para dar soporte a los nuevos enfoques del departamento.	A1
El tener todos los procedimientos de la DSF en el Sitio de Calidad permite coordinar de manera más sencilla los procesos de mejora de los servicios.	A1
El uso de certificados digitales permitirá el intercambio seguro de documentos oficiales.	A1
El uso de herramientas tecnológicas facilita la evacuación de consultas internas y externas.	A1
El uso del Sitio de Calidad facilitará el proceso de la auditoría por parte del agente certificador.	A1
Es necesario brindar herramientas de apoyo para el seguimiento de los enfoques.	A1
Este tipo de comunicados podría hacerse mediante la Intranet.	A1
La auditoría de los procesos debe adaptarse al uso de soluciones tecnológicas.	A1
La implementación de un BSC se vería favorecida por una Intranet al brindar los mecanismos de comunicación, seguimiento e integración que darían soporte a esta solución.	A1
La infraestructura tecnológica permitiría dar soporte a una solución de Intranet.	A1
La Intranet ofrece un medio de integrar las diferentes soluciones tecnológicas disponibles en el BCCR.	A1
Las encuestas a los funcionarios participantes deben ser integradas para comodidad en su aplicación.	A1
Los funcionarios están acostumbrados a hacer uso de la tecnología para apoyarse en el desempeño de sus labores.	A1
Posicionamiento de las soluciones tecnológicas.	A1
Posicionar el uso de soluciones tecnológicas par facilitar las labores de las áreas.	A1
Una Intranet facilitaría el transmitir conocimientos a todos los funcionarios de los departamentos sobre temas de interés.	A1
Una Intranet permitiría apoyar de mejor manera a las áreas de negocios al dejar disponibles todas las herramientas de información requeridas.	A1
Una Intranet podría ayudar a integrar los esfuerzos en cuanto a Calidad.	A1
El BCCR cuenta con una plataforma tecnológica muy sólida y con profesionales muy bien capacitados como para dar soporte a la emisión de certificados digitales.	A2

El uso de consultores para aprovechar las ventajas de las nuevas versiones de software.	A2
Es importante dejar disponibles las nuevas versiones de las herramientas de software para todos los funcionarios.	A2
Es importante que toda la DSF esté cubierta por las herramientas que se desarrollen para facilitar las labores de la división.	A2
Existe una cultura informática fuerte que permitiría un uso apropiado de una Intranet.	A2
La organización le da mucha importancia al uso de herramientas de software actualizadas.	A2
La velocidad de las redes permitirá un uso adecuado de la Intranet.	A2
Los recursos tecnológicos con que cuenta el BCCR permiten implementar una Intranet.	A2
Se cuenta con servidores de Base de Datos que pueden dar el soporte de almacenamiento requerido.	A2
Se cuenta con una infraestructura de redes, de servidores y de software que permite desarrollar una solución de Intranet sin limitaciones de índole tecnológica.	A2
Se puede disponer de un servidor virtual para montar un prototipo.	A2
Es necesario integrar los esfuerzos de las áreas.	B4
La orientación hacia proyectos ha permitido avanzar en temas importantes.	B4
Se debe tener visibilidad del portafolio de proyectos.	B4
Es importante estimular la investigación facilitando el acceso a fuentes disponibles en Internet.	C1
La documentación sobre problemas que se han presentado y cómo han sido solucionados ayudaría a resolver problemas futuros.	C1
Los nuevos conocimientos de los funcionarios ayudarán a mejorar la solución de situaciones y a encontrar mejores formas de hacer las labores.	C1
Muchos funcionarios son profesores en Universidades y su conocimiento debiera ser aprovechado hacia lo interno.	C1
Se debe aprovechar el conocimiento de funcionarios de otras áreas para la resolución de problemas.	C1
Se pueden medir más precisamente los impactos sobre posibles modificaciones a los procesos.	C1
Al contar con las solicitudes de compra emitidas por las áreas se facilita la elaboración del presupuesto del siguiente periodo.	C2
Debe existir una plantilla de minutas de reunión para garantizar la revisión de acuerdos previos, la asignación de tareas y la asistencia de los funcionarios, así como el registro de los temas discutidos.	C2
Es importante contar con información acerca del vencimiento de licencias de software.	C2
Es importante contar con información histórica sobre la efectividad de los programas de capacitación.	C2
Es importante dar visibilidad al avance de los proyectos.	C2
Es importante identificar para todas las áreas los clientes internos y	C2

externos que se atienden, los productos que se generan y la información que suministra. Esta información debe mantenerse actualizada.	
Es importante lograr que los participantes entiendan apropiadamente las funciones de la DSF y el sistema de pagos.	C2
Es importante rescatar las preguntas que hagan los participantes en las sesiones y las respuestas dadas para que los instructores puedan estar mejor preparados al consultarlas de previo.	C2
Es importante saber qué tareas están asignadas a cuáles funcionarios.	C2
Es importante tener una lista de propuestas de proyecto junto con su estado.	C2
La experiencia generada por los grupos de trabajo debe ser compartida.	C2
Las charlas de los expositores deben estar en un sitio accesible para los participantes.	C2
Las propuestas de proyecto deben publicarse antes de abrir los proyectos, para agilizar su aprobación o suspensión.	C2
Los cronogramas de los proyectos deben estar disponibles para su seguimiento apropiado.	C2
Los perfiles asociados a los roles deben estar disponibles.	C2
Los registros de reuniones se deben poder consultar.	C2
Se debe contar con información sobre vencimiento de garantías de los equipos.	C2
Se debe dejar disponible la información que recolecten los funcionarios en su participación en seminarios o cursos.	C2
Se debe mantener un histórico de los documentos de trabajo utilizados.	C2
Se debe visualizar el responsable de cada asunto pendiente.	C2
Debe darse visibilidad a las políticas de información.	C3
Debe estimular el que los funcionarios compartan su conocimiento sobre temas relacionados con las funciones de la DSF.	C3
Debe hacerse visible el avance de los proyectos.	C3
Deben facilitarse las búsquedas de documentos.	C3
El uso de encuestas automatizadas permitiría recabar información de manera más eficiente.	C3
Es conveniente contar con la facilidad de que los participantes puedan hacer consultas específicas una vez terminada la capacitación.	C3
Es importante dar visibilidad al estado de los proyectos.	C3
Es importante que aunque las secretarías no participen de las reuniones se enteren de los aspectos tratados mediante la revisión de las minutas.	C3
Es importante tener acceso a los documentos de trabajo que se utilizan para presupuestar.	C3
Es necesario analizar las objeciones de los auditores al uso de herramientas tecnológicas para documentar los procesos a fin de	C3

explicarles su conveniencia y dar respuesta a sus objeciones.	
Es necesario dar visibilidad al avance de los proyectos.	C3
Estos comunicados debieran ser publicados para que todos los funcionarios se enteren.	C3
Estos comunicados debieran ser publicados y no recargar el correo.	C3
La información debe estar disponible para aquellos que la requieran.	C3
Las comunicaciones podrían hacerse mediante su publicación y no por correo.	C3
Las políticas deben estar a disposición de todos los funcionarios.	C3
Los documentos deben mostrarse en el área que los genera.	C3
Los eventos importantes deben ser publicados.	C3
Quienes se beneficien de una beca deben multiplicar su conocimiento a lo interno.	C3
Se debe dar visibilidad a las minutas de las reuniones realizadas.	C3
Se debe dar visibilidad al seguimiento de las recomendaciones de auditoría.	C3
Se debe facilitar el acceso a los documentos.	C3
Se debe facilitar el análisis de la información y compartir estos análisis con otros funcionarios.	C3
Se debe permitir emitir comunicados a todo el personal.	C3
Se debe tener acceso a los proyectos para determinar nuevas fuentes o necesidades de información	C3
Se debe tener acceso a los registros de inventario de equipo y software.	C3
Se deben dejar disponibles los documentos oficiales del BCCR.	C3
Se estimula el que los funcionarios compartan su conocimiento sobre las labores a su cargo y servicios del BCCR.	C3
El seguimiento de buenas prácticas fortalece la validez y confianza en los productos generados.	D2
Uso de buenas prácticas en el desarrollo de productos.	D2
Visualización de portafolio de proyectos.	D2
Es importante capacitar a usuarios indirectos en el uso de las herramientas tecnológicas que se utilizan en la DSF.	D3
Es importante dar formación a los funcionarios en inglés para que tengan acceso a más recursos de información.	D3
Es necesario acompañar los proyectos de una gestión de cambio cultural.	D3
Existe cultura para el seguimiento de cursos virtuales.	D3
La capacitación mejora el clima de la organización.	D3
La capacitación no es un gasto sino una inversión.	D3
La culturización es un aspecto importante para lograr un uso adecuado de las soluciones desarrolladas.	D3
La Intranet permitirá gestionar cambios culturales de una manera más efectiva al tener un despliegue masivo de información sobre temas a posicionar.	D3
La organización estimula el que los funcionarios se capaciten	D3

virtualmente.	
Los beneficios que se han obtenido del Sitio Documental pueden ser ofrecidos al resto de la organización.	D3
Los directores apoyan el uso de una solución de Intranet	D3
Los funcionarios deben estar actualizados en los temas de interés para el BCCR.	D3
Los funcionarios que participan de cursos de capacitación mejoran su desempeño.	D3
Se consideran las necesidades de capacitación de los funcionarios.	D3
Se debe fomentar el desarrollo de los funcionarios.	D3
Se estimula la participación en las actividades de capacitación.	D3
Se ha logrado que las metodologías perneen a las áreas y funcionarios.	D3
Se le da gran importancia a la participación de los funcionarios en cursos de actualización profesional.	D3
Se le da gran importancia a la participación de los funcionarios en cursos de actualización profesional.	D3
Una parte significativa del presupuesto se destina a capacitación, ya sea en educación formal o cursos de formación sobre temas de interés.	D3
Al dar seguridad a los documentos electrónicos se agilizarán muchos procesos internos.	D4
La retroalimentación de las áreas usuarias ayuda a mejorar las metodologías desarrolladas.	D4
Los expositores son estimulados a mejorar sus capacidades para transmitir conocimiento.	D4
Se debe agilizar la retroalimentación acerca del seguimiento de recomendaciones de auditoría.	D4
Se debe facilitar el seguimiento de las recomendaciones de auditoría.	D4
Todos los enfoques deben ser madurados incorporando la experiencia generada en su uso por parte de las áreas usuarias.	D4

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS POR SUBCATEGORÍA DE ANÁLISIS

COD²⁴	Elementos de Información	Observaciones / Facilidades a Integrar	Subcategoría de Análisis
AE07	se pretende crear un área de Gestión del Conocimiento, donde éste deba identificarse, seleccionarse y ponerse a disposición de los funcionarios de la Institución. Una intranet institucional sería la aplicación más conveniente en este proceso	Uso de la Intranet	A1
AE09	que la organización ha alcanzado un grado de madurez informática apropiado que permitirá a los funcionarios obtener un provecho máximo de las facilidades que una solución de este tipo puede ofrecer	Uso de soluciones	A1
AE09	apoyar el desarrollo de sus labores diarias en herramientas automatizadas que estén debidamente integradas en la Intranet.	Uso de soluciones informáticas	A1
AE01	El área contaba con dos repositorios de información independientes que se conocen como el Sitio de Calidad y el Sitio Documental. Ambos están debidamente implementados mediante herramientas informáticas	Uso de soluciones informáticas	A1
AE07	En este momento, no existe una herramienta institucional que permita el intercambio adecuado de información. En el caso del Área Centro de Información, se realiza a través de correos, especialmente.	Uso del correo como medio para el intercambio de documento	A1
AE01	podría dar mayor dinamismo a los proyectos de mejora que se desprenden a partir de los hallazgos encontrados mediante las auditorias de seguimiento, de manera que se puedan conformar equipos responsables de la construcción y/o seguimiento de alternativas de solución a las necesidades planteadas.	Apoyar la ejecución de proyectos	B4

²⁴ Corresponde a la codificación dada a las entrevistas.

AE10	facilidades relacionadas con el manejo de reuniones representan un beneficio tangible para el área de Información que permitirían desarrollar reuniones de trabajo mucho más efectivas y productivas	Apoyo a la creación de conocimiento	B4
AE01	construir la agenda a tratar de una manera colaborativa entre todos los participantes	Facilidades para procesos colaborativos	B4
AE03	las herramientas requeridas	Acceso a herramientas	C1
AE03	se dificultan los procesos de cierre de brechas de competencias previos al inicio de la ejecución de los proyectos al no disponer de herramientas que faciliten la distribución de materiales específicos, links a sitios de interés y otro tipo de iniciativas que podrían ser fácilmente apoyadas si se contara con una Intranet	Apoyo al cierre de brechas	C1
AE02	creación de Paneles de Riesgo que podrían ser visualizados por los interesados	Creación de paneles de información	C1
AE06	grupos temáticos de interés institucional facilitando la comunicación y el envío de información en línea entre ellos	Crear sitios temáticos	C1
AE05	de esta manera se estimularía en los funcionarios la creación de nuevo conocimiento útil para la organización	Estimular a los funcionarios a crear conocimiento	C1
AE01	grupos de proyecto que serán utilizados para desarrollar de mejor manera el desarrollo de nuevos productos o llevar a cabo acciones de mejora requeridas	Facilidades de apoyo a los proyectos	C1
AE01	establecer mecanismos de apoyo a las reuniones de trabajo	Facilidades de apoyo a reuniones	C1
AE02	facilidades que apoyen el desarrollo de reuniones de trabajo	Facilidades de apoyo a reuniones	C1
AE03	, se tiene la limitación de que la interacción entre los miembros del equipo y el director del proyecto debe ser mediante reuniones presenciales y correos electrónicos.	Facilidades para apoyar el intercambio virtual	C1
AE03	muchas veces las reuniones de trabajo se vuelven poco productivas al tener que disponer de tiempo para	Facilidades para apoyar procesos de colaboración	C1

	labores de coordinación que podrían darse por medio de espacios interactivos de carácter virtual		
AE02	el apoyo a los grupos de proyecto	Facilidades para apoyo de grupos de proyecto	C1
AE01	al manejo de las reuniones ya que en la actualidad la coordinación se hace adecuadamente mediante el uso de los calendarios del Outlook	Facilitar la generación de conocimiento	C1
AE03	estructurar de manera mucho más apropiada el equipo de trabajo	Facilitar la integración de equipos de trabajo	C1
AE09	y el intercambio de ideas, soluciones y puntos de vista sobre asuntos particulares, propios del gestionar de la institución.	Generar conocimiento	C1
AE08	De igual manera, poniendo a disposición del personal los conocimientos que se elaboren el área para que sean del conocimiento general del grupo de trabajo, se podría rescatar el conocimiento generado y el poder analizar información de otras áreas de trabajo lo cual permite el enriquecimiento de conocimientos.	Generar conocimiento a partir de información disponible	C1
AE07	Además, puede integrarse a grupos de trabajo de conocimiento experto, aun cuando no sea su área de trabajo específica.	Grupos virtuales de generación de conocimiento	C1
AE06	sitio destinado para esos propósitos específicos y que éste esté a su vez segregado por temas de interés institucional, con indicaciones de otros links relacionados con los temas	Integrar sitios de generación de conocimiento sobre temas específicos	C1
AE06	Al tratarse de un asunto cultural, es conveniente desarrollar planes de motivación para su uso, así como contar con un mecanismo de divulgación, retroalimentación para mejoras y monitoreo de su uso, mediante un contador de visitas y de consultas a los diferentes sitios que la conforman	Visualización de uso	C1
AE02	distribuir las minutas de reuniones realizadas	Acceso a minutos de reuniones efectuadas	C2
AE06	repositorio que permite y facilita subir información relevante y actualizada	Almacenamiento de conocimiento	C2
AE02	sitio en el cual depositar los	Almacenamiento de	C2

	documentos	información	
AE04	El conocimiento generado en el departamento y en sus áreas componentes se podría rescatar y custodiar mediante documentos actualizados que almacenen dichos conocimientos y que habría que mantener actualizados de acuerdo a los cambios que sufra el departamento	Almacenar conocimiento generado	C2
AE08	resulta muy importante que la información almacenada sea veraz, confiable y oportuna	Calidad de información almacenada	C2
AE09	que fomente el desarrollo de un planteamiento de Gestión del Conocimiento que permita capitalizar el conocimiento generado por los funcionarios	Capitalizar conocimiento	C2
AE03	selección de subproductos que generen conocimiento que puede ser adecuadamente capitalizado para apoyar proyectos futuros	Capitalizar conocimiento	C2
AE03	También se dificulta estructurar procedimientos de capitalización del conocimiento generado durante la ejecución de un proyecto ya que para ello se requeriría de un control detallado de todas las comunicaciones internas del grupo de trabajo y de los documentos de trabajo generados a lo largo de la gestación del proyecto, una labor que tendría que ser ejecutada de manera manual y que exigiría de un alto esfuerzo.	Capitalizar conocimiento generado	C2
AE07	Debe existir una administración adecuada de lo que se publique, para que al final, no sea basura lo que circule por la Intranet.	Control de material a publicar.	C2
AE01	poder integrar los documentos a una solución de Intranet	Facilidades de capitalización de conocimiento	C2
AE04	el estímulo a colaborar en diferentes trabajos que se desarrollen, mediante la participación activa de todos los involucrados en ellos tanto del departamento como de otras áreas	Facilidades de colaboración	C2

AE07	Como una herramienta que permita almacenar aquel conocimiento que se encuentra documentado (conocimiento explícito), permitiría rescatar el conocimiento generado.	Facilidades para capitalizar conocimiento	C2
AE01	conservación de los registros de reunión	Facilidades para capitalizar conocimiento	C2
AE07	en lo que respecta al Archivo Central, para la automatización del proceso de correspondencia.	Facilidades para capitalizar conocimiento	C2
AE07	Las funcionarias del Centro de Información hemos pensado en algunos servicios y productos que podrían integrarse en la Intranet para documentar el conocimiento explícito, y a la vez, ligar KM con Capacitación.	Facilidades para capitalizar conocimiento	C2
AE03	si se contara con un espacio virtual de trabajo que centralizara todos estos elementos generados como subproductos del proyecto, la evaluación y selección de material valioso a ser aprovechado en proyectos posteriores se facilitaría	Selección de conocimiento valioso	C2
AE05	hacer revisiones constantes de los mismos para mejorarlos, así como de los procesos en que el área participa	Acceso a definición de procesos	C3
AE05	si se integra en ella el acceso a los procedimientos definidos en el Sitio de Calidad	Acceso a definición de procedimientos	C3
AE07	Con esta información, el nuevo funcionario recibirá capacitación sobre lo que exactamente necesita (así como el funcionario que ya tiene varios años de laborar), así como material bibliográfico (en todos sus formatos), relacionados con su área de trabajo y brechas de competencias.	Acceso a elementos de información	C3
AE07	Deben ubicarse en la Intranet los procesos de trabajo, las competencias y las brechas de competencias.	Acceso a elementos de información	C3
AE05	El disponer de todas las fuentes de información que den soporte a las labores	Acceso a fuentes de información	C3

AE06	facilita incorporar y acceder a información en línea y actualizada, potenciando la gestión del conocimiento.	Acceso a fuentes de información	C3
AE02	También considera importante el establecer audiencias, que vienen a ser agrupaciones de funcionarios, para poder distribuir material relacionado con su área a aquellas personas a quienes les pueda ser de utilidad o que se necesite que reciban dichos materiales.	Acceso a grupos interesados	C3
AE04	acceder de forma ágil a documentos importantes de una manera segura	Acceso a información	C3
AE02	alarmas que le puedan indicar cuando los documentos básicos de control y normativa son modificados o cuando un nuevo documento es generado	Acceso a información	C3
AE04	contar con información actualizada	Acceso a información	C3
AE04	De esta manera los nuevos funcionarios tendrían a su disposición las fuentes de consulta directamente relacionadas con las labores a su cargo de manera simple y con información actual, lo cual les permitiría adaptarse con mayor agilidad a sus puestos de trabajo	Acceso a información	C3
AE04	enfoques que se integren y que fomenten en los funcionarios un enfoque hacia la importancia del uso del conocimiento actualizado para llevar a cabo, de manera más eficiente, las labores del día a día.	Acceso a información	C3
AE04	podría ofrecer información acerca de los procesos que se ejecutan en las áreas así como de toda la información de apoyo relacionada a estos	Acceso a información	C3
AE03	todo aquel material que sirva de apoyo para el desarrollo apropiado del proyecto debe ser distribuido ya sea por correo	Acceso a información de interés	C3
AE06	disponibilidad de información para la adecuada y oportuna toma de decisiones	Acceso a información para toma de decisiones	C3
AE06	conocimiento amplio del puesto a	Acceso a información	C3

	desempeñar y de su relación con el resto de la organización	relacionada con el puesto	
AE08	Entre las ventajas que más valora está el hecho de poder hacer consultas rápidas sobre información de interés para los grupos de trabajo	Acceso a la información	C3
AE08	Permitiría acceder a información especializada de manera ágil y rápida, así como el poder compartir información con otros grupos de trabajo, lo que haría posible compartir el conocimiento a lo largo de toda la organización.	Acceso a la información	C3
	la especificación de funciones, procesos, procedimientos, instructivos, normativas, reglamentos, ubicación física y estructural de las dependencias	Acceso a recursos de información	C3
AE02	acceso a los diferentes proyectos en gestación	Acceso a sitios de proyecto	C3
AE01	visibilidad integrada a los sitios de Calidad y Documental de acuerdo a los perfiles de los funcionarios en relación a los procesos de negocios en los cuales participan.	Acceso integrado a los Sitios de Calidad y Documental	C3
AE03	un espacio de intercambio virtual de conocimiento	Apoyar el intercambio de conocimiento	C3
AE03	Igual situación se presenta en relación a los procesos de cambio cultural que deben acompañar al desarrollo de ciertos tipos de proyecto que así lo requieran	Apoyo a procesos de cambio cultural	C3
AE06	contar con un programa de inducción y capacitación que contemple el uso de herramientas	Capacitación en línea	C3
AE07	Entre los objetivos que dicha solución debiera satisfacer están los siguientes: -Que sea fácilmente manejable por todos los funcionarios del Banco. -Que esté disponible a las ODM. -Que se diseñe de acuerdo con las necesidades de cada área. -Que permita el flujo de información, asignando restricciones de uso y	Características de la Intranet	C3

	<p>publicación. -Que permita la suscripción a ciertos productos y servicios, según el interés del usuario.</p>		
AE05	<p>todos los documentos, procesos y links con otros sistemas que sean de utilidad y de uso en el área, se rescatarían todos los conocimientos necesarios para que los funcionarios se desempeñen adecuadamente,</p>	<p>Dejar disponibles las fuentes de información</p>	<p>C3</p>
AE05	<p>la Intranet debe ir evolucionando conforme se van alcanzando diferentes etapas de madurez en su uso</p>	<p>Enfoque de madurez del modelo de la Intranet</p>	<p>C3</p>
AE01	<p>de acuerdo al perfil del funcionario, dejar disponibles aquellos elementos de su interés particular de una manera simple</p>	<p>Facilidades de acceso</p>	<p>C3</p>
AE01	<p>el primero haciendo uso del Rose de Rational y el segundo mediante el Share Point de Microsoft, versión 2001, a las que los usuarios acceden mediante el browser de Microsoft (Explorer), lo que hace un poco incómodo a los usuarios el acceso a la información ya que deben entrar independientemente a cada sitio y navegar en él hasta acceder a los documentos de su interés.</p>	<p>Facilidades de acceso</p>	<p>C3</p>
AE01	<p>la Intranet ofrecería una gran ventaja al poder integrar en un solo espacio ambos sitios (Calidad y Documental)</p>	<p>Facilidades de integración</p>	<p>C3</p>
AE01	<p>tendrá a su disposición todas aquellas facilidades que le permitirán desarrollar sus labores de manera apropiada, como por ejemplo los artefactos y definiciones de procesos que sean de su incumbencia.</p>	<p>Facilidades para acceder a fuentes de conocimiento</p>	<p>C3</p>
AE10	<p>facilidades de publicación de sus soluciones de extracción de información</p>	<p>Facilidades para acceso de información</p>	<p>C3</p>
AE07	<p>En realidad no va a ser la Intranet quien estimule en sí la creación de conocimiento, sino las políticas,</p>	<p>Facilidades para compartir conocimiento</p>	<p>C3</p>

	servicios y productos que se ofrezcan a través de esta herramienta, que permitan que el funcionario esté dispuesto a documentar el conocimiento que posee.		
AE07	<p>Entonces, algunas facilidades que si debiera ofrecer la Intranet para permitir compartir conocimiento de la organización pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Creación de grupos expertos. -Intercambio de conocimiento explícito (en la misma área y con otras áreas). -Identificación de expertos. -Bases de datos de conocimiento experto. -Procesos ligados con competencias. -Administración de las bases de datos institucionales, con el fin de evitar la duplicidad de información y que estén disponibles al BCCR y ODM's -Reducción de brechas de competencias. -Creación de nuevos servicios y productos. 	Facilidades para compartir conocimiento	C3
AE06	Intranet disponga de facilidades y sea una herramienta amigable y siempre "disponible", ello va a contribuir en alguna medida a estimular a los funcionarios a compartir su conocimiento	Facilidades para compartir conocimiento	C3
AE02	poder compartir documentos	Facilidades para compartir conocimiento	C3
AE10	tener espacios de publicación de los "Modelos de Información" desarrollados por su área y hacerlos visibles a los distintos usuarios de la división de acuerdo a sus perfiles definidos en la Intranet	Facilidades para compartir conocimiento	C3

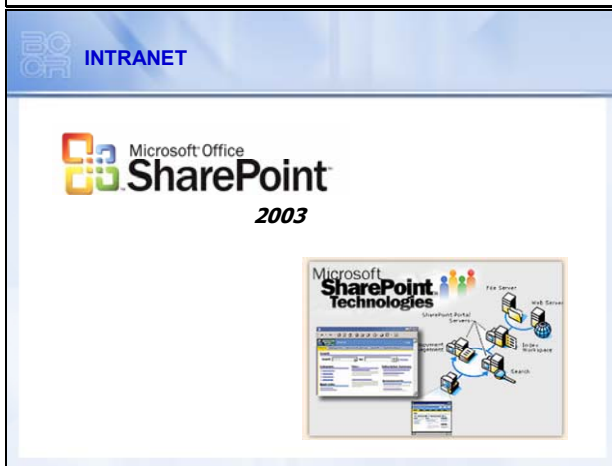
AE05	permite la búsqueda de libros y otros recursos de información tanto a nivel interno del BCCR como externo, mediante accesos a sitios de Internet	Facilitar acceso a recursos de información	C3
AE01	no se cuenta con facilidades que permitan hacer disponibles, de previo, todos los documentos relacionados con el tema a discutir	Facilitar acceso a fuentes de conocimiento	C3
AE03	los procesos de capacitación mediante sesiones presenciales	Facilitar capacitación virtual	C3
AE10	contar con el manejo de audiencias y el uso de alertas para llamar la atención sobre cambios en documentos de interés particular	Facilitar el acceso a información actualizada	C3
AE04	apoyar el trabajo de una forma efectiva, segura y sencilla compartiendo información	Facilitar el compartir información	C3
AE04	compartir conocimiento a nivel de toda la organización	Facilitar el compartir información	C3
AE04	compartir información de interés para los participantes	Facilitar el compartir información	C3
AE03	contar con el apoyo de expertos en los temas de negocios y disciplinas que deberían participar del proyecto pero no de manera dedicada sino a modo de consultores	Identificación de expertos	C3
AE09	Cada uno de estos enfoques, de manera independiente, satisfizo plenamente necesidades específicas de manera altamente satisfactoria, pero se hace necesario integrar todas estas soluciones bajo un solo ambiente de trabajo y es aquí en donde se han visto que una solución Intranet vendría a dar la debida vinculación entre todos los enfoques y ofrecer de esta manera una solución integrada que podrá ser puesta a disposición de los funcionarios para acceder a las diferentes herramientas y poder así obtener un provecho máximo de cada una de ellas.	Integración de fuentes de conocimiento	C3
AE02	Es importante para ella poder contar con un espacio de trabajo que integre tanto los documentos almacenados en el Sitio de Calidad	Integración de soluciones	C3

	como aquellos almacenados en el Sitio Documental para facilitar el acceso a los mismos		
AE03	Esta área ha establecido toda la normativa que debe acompañar a la planificación y desarrollo de proyectos	Publicación de normativas	C3
AE05	permitiría que los nuevos funcionarios lograran comprender de mejor manera las labores a su cargo.	Transferencia de conocimiento	C3
AE08	En cuanto a la ayuda que se podría para que nuevos funcionarios puedan ubicarse rápidamente en su puesto de trabajo y tener un nivel adecuado de conocimiento de su puesto el colocar para su consulta los procedimientos operativos, instructivos y cualquier otra información relacionada con las labores que se desarrollan en el puesto de trabajo sería de gran ayuda	Transmisión de conocimiento	C3
AE09	en su seno se han gestado, en gran parte, las propuestas que dieron como resultado el surgimiento de una nueva división, llamada División de Gestión y Desarrollo	Apoyo a la modernización	D1
AE09	Es importante aclarar que en la estructura formal del Banco este departamento se conocía como Departamento de Gestión de Información, pero informalmente se le conoció como Departamento de Gestión de Calidad debido a que, más allá de gestionar información, se ha avocó a la tarea de integrar las mejores disciplinas y herramientas disponibles en el mercado para construir una plataforma tecnológica y conceptual que de soporte a los servicios relacionados con el Sistema de Nacional de Pagos Electrónico (SINPE) y a todas las funciones relacionadas con los procesos de negocios que se ejecutan en la Dirección de Servicios Financieros en los temas de procesos, información y proyectos.	Capacidad de adaptación	D1
AE09	un departamento llamado de Gestión de Información Financiera	Modernización del BCCR	D1

	que desarrolló varios enfoques interesantes, que han sentado las bases para desarrollar un enfoque de Gestión de Conocimiento a futuro y cuya valoración por parte de la Alta Administración de la institución ha sido tan positiva que se ha generado un proceso de reestructuración institucional que, entre otros objetivos, persigue impregnar la cultura de toda la organización con los enfoques planteados en el departamento mencionado.		
AE09	ha apostado a la Intranet como el próximo paso a dar y ha gestionado los recursos requeridos para desarrollar dicha solución	Apoyo al cambio	D2
AE09	el departamento se enfocó a integrar los últimos avances en diferentes disciplinas con el fin de elaborar un sistema debidamente integrado que diera soporte a todos los procesos relacionados con el SINPE y a todos los demás procesos de la DSF bajo estándares de calidad, eficacia y eficiencia que permitan obtener resultados de muy alta calidad y garantizar soporte al Banco como ente administrador del SINPE	Desarrollo de habilidades y conocimientos	D2
AE09	se logró desarrollar un Sistema de Calidad (pronto a certificarse bajo la Norma ISO-2000), un Sistema de Vigilancia (bajo el enfoque de Octave), una Metodología de Administración de Proyectos (de acuerdo a los lineamientos del PMBok y de CMM – este último en relación a los proyectos de desarrollo de software), herramientas de explotación de información (bajo el enfoque de herramientas OLAP) y una metodología de Planificación Estratégica (mediante la aplicación de Cuadros de Mando Integral)	Desarrollo de habilidades y conocimientos	D2
AE10	contar con un medio para culturizar la organización en nuevos temas en los que incurse el banco	Facilidades para apoyar la creación de conocimiento	D3

AE09	Intranet plantea un amplísimo espectro de posibilidades que permiten desarrollar un cambio cultural importante	Generar cambio cultural	D3
AE09	Posteriormente, se fueron dando cambios a lo interno que dieron por resultado una estructura compuesta por cuatro áreas: Información, Proyectos, Procesos y Riesgos, apoyados por la labor de una diseñadora gráfica. También se pensó en crear un área de Planificación Estratégica, pero quedó a nivel de propuesta únicamente. Esta reestructuración del departamento no fue formal y respondió solamente a un cambio funcional en la estructura que se apoyó integrando funcionarios de otras dependencias de la misma división (DSF).	Enfoque al mejoramiento continuo	D4
AE09	la visión se debe orientar hacia la utilización de la Intranet como herramienta estratégica que permita seguir avanzando en los procesos de modernización de la institución	Mejoramiento continuo	D4

PRESENTACIÓN A GRUPOS FOCALES



BO OR INTRANET

Un ambiente de colaboración



BO OR INTRANET

Facilidades para Gestión del Conocimiento



BO OR INTRANET

Personalización



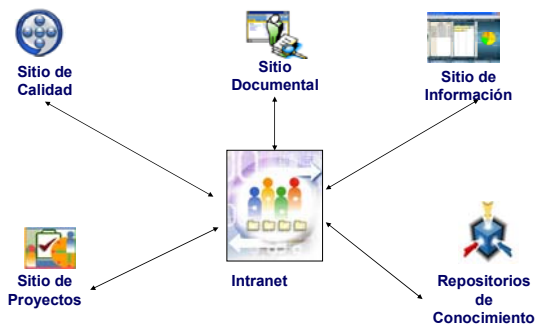
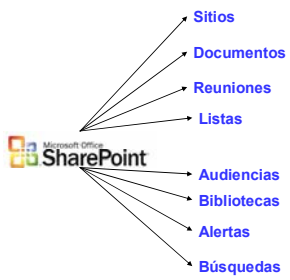


INTRANET

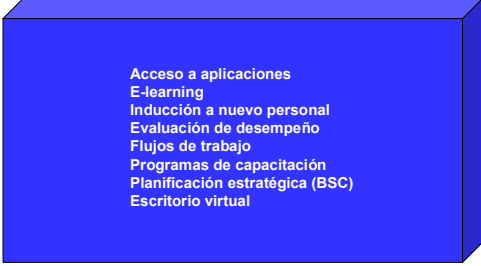
Integración de Herramientas



Servicios por SharePoint 2003







- Acceso a aplicaciones
- E-learning
- Inducción a nuevo personal
- Evaluación de desempeño
- Flujos de trabajo
- Programas de capacitación
- Planificación estratégica (BSC)
- Escritorio virtual

CÓDIGOS DE PUESTOS

CODIGOS DE PUESTO (Ordenados decrecientemente por nivel jerárquico)	
Puesto	Código
Director de División	DirDiv
Director de Supervisión	DirSup
Profesional Gestión Bancaria 5	PGB5
Director de Departamento	DirDpto
Líder de Supervisión	LS
Profesional Investigador Económico	PIE
Ejecutivo de Área	EA
Supervisor Principal	SP
Profesional Gestión Bancaria 4	PBG4
Profesional Gestión Auditoría Interna 4	PGAI4
Profesional Gestión Informática 3	PGI3
Profesional Gestión Bancaria 3	PGB3
Supervisor 2	SUP2
Supervisor TI	SUPTI
Profesional Gestión Auditoría Interna 3	PGAI3
Profesional Gestión Bancaria 2	PGB2
Profesional Gestión Informática 2	PGI2
Supervisor I	SUP1
Profesional Gestión Informática 1	PGI1
Profesional gestión Bancaria 1	PBG1
Técnico Servicios Institucionales 2	TSI2
Técnico Servicios Institucionales 1	TSI1
Asistente Servicios Institucionales 2	ASI2
Asistente Servicios Institucionales 1	ASI1
Asistente Servicios Generales 2	ASG2
Asistente Servicios Generales 1	ASG1

ANÁLISIS DE TAREAS POR PUESTO.

	GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO
DirSup	Asistir a juntas, reuniones, seminarios, eventos y participar en comités y equipos de trabajo, así como otras actividades; para discutir aspectos relacionados con el área de su competencia o de la Institución como un todo o representar a la Superintendencia ante entidades públicas y privadas.
DirSup	Coordinar y discutir con otros Directores de Supervisión o encargados de otras Superintendencias el resultado de las labores de supervisión en las que participa, con el propósito de intercambiar opiniones y promover prácticas de supervisión consolidada.
DirSup	Participar activamente en la fijación y diseño de políticas, procesos y metodologías de supervisión, fiscalización y vigilancia, así como en el desarrollo de la normativa que apoye la implementación de las mismas y velar porque éstas se cumplan al interior de su dependencia, procurando transparencia, homogeneidad, eficiencia y razonabilidad técnica.
PGB5	Asesorar sobre la ejecución de las investigaciones, estudios, proyectos y las actividades que se realizan en la Institución; recomendar y poner en práctica los cambios y los ajustes en los métodos utilizados a través de informes.
PGB5	Coordinar en el planeamiento de actividades del proceso presupuestario, diseño de los objetivos y las metas del área de competencia; y efectuar las recomendaciones necesarias, tendientes a mejorar la productividad.
PGB5	Dirigir la recopilación y la actualización de la información que sea pertinente para desarrollar propuestas de mejora continua de la calidad de los sistemas.
PGB5	Diseñar y llevar a cabo estrategias para reducir la resistencia al cambio y propiciar acciones tendientes a aumentar la motivación de los miembros de los equipos.
LS	Asesorar a las instancias jerárquicas superiores, funcionarios, sujetos regulados, supervisados o fiscalizados y clientes tanto internos como externos en las materias bajo su competencia profesional y laboral.
LS	Asistir a juntas, reuniones, seminarios y eventos y participar en comités o grupos de trabajo, así como otras actividades, con la finalidad de discutir aspectos relacionados con el área de su competencia.
LS	Colaborar en la generación de propuestas e información para el diseño y desarrollo de políticas, procesos y metodologías de supervisión y vigilancia.
LS	Participar activamente en el diseño de estrategias de supervisión o fiscalización para cada uno de los sujetos regulados, supervisados o fiscalizados del sector financiero de su competencia, en función de los lineamientos establecidos por las Autoridades Superiores.
LIE	Aptitud para desarrollar, proponer, analizar y evaluar temas de investigación económica, acordes con los más avanzados desarrollos en la ciencia económica y econométrica.
LIE	Asesorar en el planeamiento de actividades del proceso presupuestario, diseño de los objetivos y las metas del área de competencia; y efectuar las recomendaciones necesarias, tendientes a mejorar la productividad.
LIE	Capaz de diagnosticar problemas económicos y de política económica y proponer soluciones fidedignas y fundamentadas en los principios teóricos,

	métodos y técnicas afines al tema.
LIE	Conceptuar y establecer prioridades, planificar, coordinar y controlar los proyectos de investigación que se le encarguen, conforme con una visión de mediano y largo plazo.
LIE	Dirigir, asesorar, investigar, coordinar y ejecutar estudios, análisis, proyectos y actividades profesionales de investigación económica para el nivel determinativo del Banco.
LIE	Participar activa y proactivamente en la formulación del plan de investigaciones con una visión de mediano y largo plazo.
LIE	Programar y coordinar las actividades profesionales y técnicas, debiendo dirigir la recopilación y la actualización de la información que sea pertinente y desarrollar propuestas de mejora continua de la calidad de información y de los sistemas.
PIE	Aptitud para desarrollar, proponer, analizar y evaluar temas de investigación económica, acordes con los más avanzados desarrollos en la ciencia económica y econométrica.
PIE	Capaz de diagnosticar problemas económicos y de política económica y proponer soluciones fidedignas y fundamentadas en los principios teóricos, métodos y técnicas afines al tema.
PIE	Conceptuar y establecer prioridades, planificar, coordinar y controlar los proyectos de investigación que se le encarguen, conforme con una visión de mediano y largo plazo.
PIE	Dirigir, asesorar, investigar, coordinar y ejecutar estudios, análisis, proyectos y actividades profesionales de investigación económica para el nivel determinativo del Banco.
PIE	Participar activa y proactivamente en la formulación del plan de investigaciones con una visión de mediano y largo plazo.
PIE	Programar y coordinar las actividades profesionales y técnicas, debiendo dirigir la recopilación y la actualización de la información que sea pertinente y desarrollar propuestas de mejora continua de la calidad de información y de los sistemas.
EA	Formular y recomendar nuevos proyectos de mejora continua en su Área, evaluando la viabilidad de su implantación.
SP	Participar activamente en la elaboración de las estrategias de supervisión basadas en el análisis de riesgos a que se puedan ver expuestas las entidades o los recursos objeto de supervisión.
SP	Participar en el desarrollo, ejecución y mantenimiento de procedimientos y disposiciones administrativas que regulan su campo de acción y velar porque se lleven a cabo las políticas y los lineamientos emitidos por las autoridades superiores.
SP	Revisar los diferentes informes o documentos generados en las actividades bajo su responsabilidad en estricto apego a las políticas institucionales cuando estas lo requieran, con el fin de asegurar su adecuación como insumo para la toma de decisiones.
PGAI4	Asesorar, investigar y coordinar proyectos específicos a nivel institucional.
PGB3	Colaborar con la jefatura inmediata en el diseño de los objetivos y metas del área de trabajo, así como en el planeamiento, ejecución y evaluación de actividades del Plan Anual Operativo (PAO-Presupuesto) del área o proceso; y

	efectuar las recomendaciones necesarias tendentes a mejorar la productividad.
PGB3	Investigar y resolver asuntos en materia del área de competencia según las directrices y normativas vigentes.
PGB3	Realizar, en conjunto con el jefe inmediato, el diseño de procedimientos de trabajo y sistemas de control interno y de información, necesarios para la implementación de las funciones a cargo de la dependencia.
SUP2	Analizar, investigar y profundizar en el comportamiento de las diferentes variables económicas y financieras que pudieran afectar la situación de las entidades o de los recursos objeto de supervisión.
SUP2	Atender, elaborar y presentar toda la información (consultas, informes y otros) que en materia de su competencia le corresponda o cuando lo requiera su superior inmediato.
SUP2	Participar activamente en la elaboración de las estrategias de supervisión basadas en el análisis de riesgos a que se puedan ver expuestas las entidades o los recursos objeto de supervisión.
SUP2	Participar en el desarrollo y mejoramiento continuo de los procesos en los que interviene, así como del sistema de control interno.
SUP2	Participar en reuniones, eventos, comités y grupos de trabajo en los cuales se estudien los aspectos relacionados con las labores asignadas.
SUPTI	Atender, elaborar y presentar toda la información (consultas, informes y otros) que en materia de su competencia le corresponda o cuando lo requiera su superior inmediato.
SUPTI	Participar en reuniones, eventos, comités y grupos de trabajo en los cuales se estudien los aspectos relacionados con las labores asignadas.
PGB2	Efectuar investigaciones y realizar estudios, análisis, proyectos y actividades profesionales en el área de su competencia para emitir informes.
PGB2	Ejecutar actividades profesionales y técnicas, debiendo recopilar y actualizar la información que sea pertinente y desarrollar propuestas de mejora para la calidad de los sistemas en su lugar de trabajo.
PGB2	Investigar y efectuar análisis de datos y de tendencias que contribuyan a mejorar los procedimientos e instructivos propios de su área de trabajo.
SUP1	Analizar, investigar y profundizar en el comportamiento de las diferentes variables económicas y financieras que pudieran afectar la situación de las entidades o de los recursos objeto de supervisión.
SUP1	Participar cuando le sea requerido, en el análisis y evaluación permanente de la situación, comportamiento y estabilidad de los sujetos regulados, supervisados o fiscalizados, aportando los conocimientos adquiridos de éstas a través de la ejecución de los procesos de supervisión.
SUP1	Participar en el desarrollo y mejoramiento continuo de los procesos en los que interviene, así como del sistema de control interno.
SUP1	Participar en reuniones, eventos, comités y grupos de trabajo en los cuales se estudien los aspectos relacionados con las labores asignadas.
PGB1	Ejecutar y analizar encuestas, investigaciones o actividades profesionales, con la finalidad de informar los resultados a la jefatura inmediata como insumo para los procesos del área.

COMPARTIR CONOCIMIENTO		
01	DirDiv	Asesorar a los diferentes niveles jerárquicos de la Institución en las materias bajo su competencia profesional y laboral.
01	DirDiv	Asistir, cuando se requiera, a juntas, reuniones, seminarios, eventos científicos y técnicos, así como a otras actividades a nivel nacional e internacional; representar a la Institución ante entidades públicas y privadas y difundir la información obtenida en esas actividades a los funcionarios de la Institución.
02	DirSup	Asesorar a las instancias jerárquicas superiores, sujetos supervisados o fiscalizados, entes externos y otros clientes tanto internos como externos en las materias bajo su competencia, así como atender, elaborar y presentar todos los requerimientos de información (consultas, informes y otros) que estos le soliciten.
06	LIE	Elaborar informes para el nivel jerárquico superior sobre las actividades realizadas, así como de las evaluaciones, proyectos, estudios e investigaciones llevadas cabo.
07	PIE	Elaborar informes para el nivel jerárquico superior sobre las actividades realizadas, así como de las evaluaciones, proyectos, estudios e investigaciones llevadas cabo.
09	SP	Asesorar a las instancias jerárquicas superiores, funcionarios, sujetos regulados, supervisados o fiscalizados y clientes en las materias bajo su competencia profesional y laboral así como atender, elaborar y presentar todos los requerimientos de información (consultas, informes y otros) que en materia de su especialidad le presente su superior inmediato.
14	PGB3	Asesorar a los clientes internos y externos que solicitan orientación, sean provenientes de entidades públicas y privadas, así como resolver sus consultas verbales y escritas relativas a los procesos en que participa.
19	SUP1	Atender, elaborar y presentar toda la información (consultas, informes y otros) que en materia de su competencia le corresponda o cuando lo requiera su superior inmediato.
20	PGB1	Preparar cuadros estadísticos, gráficos, estimaciones, proyecciones o presentaciones de distinta índole que solicite la jefatura inmediata.
21	TSI1	Hacer reportes e informes verbales y escritos que le sean solicitados sobre el trabajo efectuado, los materiales e insumos, las condiciones adversas, las situaciones anómalas, el estado y el funcionamiento de las herramientas y de los equipos.

		USO DEL CONOCIMIENTO
06	LIE	Asesorar en la evaluación del avance y los resultados de las investigaciones, estudios, proyectos y las actividades que se realizan en el Banco; recomendar y poner en práctica los cambios y los ajustes en los métodos utilizados.
07	PIE	Asesorar en el planeamiento de actividades del proceso presupuestario, diseño de los objetivos y las metas del área de competencia; y efectuar las recomendaciones necesarias, tendentes a mejorar la productividad.
07	PIE	Asesorar en la evaluación del avance y los resultados de las investigaciones, estudios, proyectos y las actividades que se realizan en el Banco; recomendar y poner en práctica los cambios y los ajustes en los métodos utilizados.
07	PIE	Dirigir la instrumentación de nuevos sistemas de producción de servicios y toma de decisiones y programar las actividades de entrenamiento respectivas; diseñar y llevar a cabo estrategias para reducir la resistencia al cambio y propiciar acciones tendientes a aumentar la motivación de los miembros de los equipos de aprendizaje.
08	EA	Organizar y evaluar las actividades de producción de servicios del área de su competencia, mediante la aplicación de los principios del pensamiento sistémico y la calidad total, para el cumplimiento de los estándares y especificaciones, enfatizando funcionalidad, calidad y rendimiento para tomar acciones correctivas según corresponda.
09	SP	Participar activamente en el análisis y evaluación del comportamiento, situación, y estabilidad de los sujetos regulados, supervisados o fiscalizados, aportando los conocimientos adquiridos a través de los resultados de las actividades de supervisión, fiscalización o vigilancia.
09	SP	Participar en el desarrollo y mejoramiento continuo de los procesos de la dependencia en la que labora, en la evaluación y ejecución de la viabilidad de las iniciativas de mejora, así como en el establecimiento, mantenimiento, mejora y evaluación del sistema de control interno del Proceso a su cargo y en la ejecución de las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento, en concordancia con la Ley General de Control Interno.
10	PGB4	Asesorar a las diferentes instancias jerárquicas en tópicos relacionados con el área de su especialización.
10	PGB4	Crear, dar mantenimiento y velar porque se cumplan los estándares, procedimientos, instructivos y normativas para la dependencia.
10	PGB4	Participar y asesorar en las investigaciones, estudios, proyectos a nivel de dirección de división u otra jerarquía superior.
11	PGA14	Analizar los estudios y propuestas de los directores de departamento sobre procedimientos y técnicas de auditoría para mejorar la eficacia, eficiencia y oportunidad de las evaluaciones que se realicen de las operaciones del Banco, así como desarrollar controles administrativos que permitan cuantificar el logro de los objetivos planteados.
11	PGA14	Asesorar y colaborar con la Dirección del Departamento en la

		formulación de planes, proyectos, definición de estrategias y tácticas relacionadas con el campo de la auditoría.
11	PGAI4	Asistir y asesorar al Auditor y Subauditor Internos, así como a los directores de departamento en asuntos administrativos.
11	PGAI4	Coordinar y colaborar con los otros líderes técnicos de la Auditoría Interna en la realización de trabajos sobre fiscalizaciones complementarias de una auditoría.
11	PGAI4	Evaluar permanentemente programas de capacitación para el personal de la Auditoría Interna.
11	PGAI4	Proponer y coordinar el desarrollo de instrumentos y herramientas para controlar la eficacia, eficiencia y oportunidad en la ejecución de las auditorías.
12	PGI3	Diseñar o validar términos de referencia técnicos para atender los diferentes trámites de compras de bienes y servicios del área de su competencia.
12	PGI3	Diseñar y realizar pruebas de planes de contingencia para los procesos de las tecnologías de información y comunicaciones.
12	PGI3	Formular y recomendar a la dirección del Departamento, nuevos proyectos para la mejora continua de su área.
12	PGI3	Formular, coordinar y evaluar el cumplimiento de los proyectos estratégicos asignados al Área.
14	PGB3	Asesorar en la evaluación del avance y los resultados de las investigaciones, estudios, proyectos y las actividades que se realizan para recomendar cambios y ajustes en los métodos utilizados.
16	SUPTI	Analizar las respuestas recibidas de los sujetos regulados, supervisados o fiscalizados, acerca de los requerimientos hechos a raíz de las visitas de inspección realizadas, con la finalidad de brindar un informe con su opinión crítica de lo actuado e incluir dentro de los programas de trabajo aquellos aspectos que requieran verificarse de ser necesario.
17	PGAI3	Asesorar, investigar, coordinar y ejecutar estudios, análisis, proyectos y actividades profesionales para el nivel de dirección.
17	PGAI3	Participar, colaborar y asesorar a los usuarios en el desarrollo de sistemas automatizados.
18	PGB2	Asesorar a los clientes internos y externos que solicitan orientación, sean provenientes de entidades públicas y privadas, así como resolver sus consultas verbales y escritas relativas a las actividades bajo su responsabilidad.
18	PGB2	Participar en el planeamiento y la evaluación del avance y los resultados de las investigaciones, estudios, proyectos y las actividades que se realizan para recomendar cambios y ajustes en los métodos utilizados.
18	PGI2	Proponer a la jefatura inmediata la creación y mantenimiento de estándares, procedimientos, instructivos y normativas para los procesos de las tecnologías de información y comunicaciones.
20	PGB1	Atender y resolver consultas en el área de su competencia, provenientes de clientes internos y externos.
20	PGI1	Proponer a la jefatura inmediata la creación y mantenimiento de

		estándares, procedimientos, instructivos y normativas para los procesos de las tecnologías de información y comunicaciones.
21	TSI1	Atender y resolver las consultas verbales y escritas de clientes internos y externos, relacionadas con el servicio que presta o los asuntos que tramita.
22	TSI2	Atender y resolver las consultas verbales y escritas de clientes internos y externos, relacionadas con el servicio que presta o los asuntos que tramita.
23	ASI1	Brindar información a los clientes, orientarlos en la ubicación de las oficinas y en la localización de los funcionarios.
24	ASG2	Brindar información a los clientes, orientarlos en la ubicación de las oficinas y en la localización de los funcionarios.