



**Cuadernos de Estrategia 194**  
**La gestión del conocimiento**  
**en la gestión de programas**  
**de Defensa**

Instituto  
Español  
de Estudios  
Estratégicos

**ieee.es**  
www.ieee.es



MINISTERIO DE DEFENSA



# Cuadernos de Estrategia 194

## La gestión del conocimiento en la gestión de programas de Defensa

Instituto  
Español  
de Estudios  
Estratégicos

**ieee.es**  
Instituto Español de Estudios Estratégicos



R. 200705



MINISTERIO DE DEFENSA

# ÍNDICE

	Página
Introducción.....	9
<i>Fernando Davara Rodríguez</i>	
Resumen ejecutivo .....	15
<i>Fernando Davara Rodríguez</i>	
<b>Capítulo primero</b>	
Marco teórico de la gestión del conocimiento.....	27
<i>Jesús Efrén Yániz Igal y Guillermo González Muñoz de Morales</i>	
<b>Introducción .....</b>	<b>29</b>
<b>Conocimiento y gestión del conocimiento.....</b>	<b>29</b>
<i>¿Qué es el conocimiento?.....</i>	<i>30</i>
<b>Tipos de conocimiento .....</b>	<b>30</b>
Conocimiento explícito.....	30
Conocimiento tácito .....	31
Comparación entre el conocimiento explícito y el conocimiento tácito.....	31
<i>¿Qué es la gestión del conocimiento? .....</i>	<i>32</i>
<b>Importancia de la gestión del conocimiento .....</b>	<b>33</b>
<b>Historia de la gestión del conocimiento.....</b>	<b>34</b>
<i>Los pioneros de los años 70 .....</i>	<i>34</i>
<i>Los años 80.....</i>	<i>35</i>
<i>Los años 90.....</i>	<i>35</i>
<i>El siglo XXI.....</i>	<i>35</i>
<b>Modelos teóricos.....</b>	<b>37</b>
<i>El ciclo de conocimiento .....</i>	<i>37</i>
<i>La espiral de conocimiento .....</i>	<i>38</i>
<b>El sistema de gestión del conocimiento .....</b>	<b>39</b>
<b>Habilitadores de un sistema de gestión del conocimiento.....</b>	<b>40</b>
Las infraestructuras disponibles .....	41
La cultura de la organización .....	41
<b>Ámbitos de la gestión del conocimiento.....</b>	<b>41</b>
Gestión del conocimiento explícito.....	41
Gestión del conocimiento tácito.....	42

	Página
<b>Las tareas de un sistema de gestión del conocimiento</b> .....	42
Creación y captura del conocimiento .....	42
Almacenamiento y recuperación del conocimiento .....	43
Intercambio, puesta en común y diseminación del conocimiento .....	44
<b>Herramientas para la gestión del conocimiento</b> .....	45
<i>Portal de conocimiento</i> .....	45
<i>Big Data</i> .....	46
<i>Inteligencia semántica</i> .....	46
<i>Sistema de gestión documental</i> .....	46
<i>Mapa de conocimiento</i> .....	47
<i>Wikis</i> .....	47
<i>Lecciones aprendidas</i> .....	48
<i>Herramientas colaborativas</i> .....	48
<i>Comunidades de práctica</i> .....	49
<b>Implementación de un sistema de gestión del conocimiento</b> .....	50
<i>Reconocimiento de la necesidad</i> .....	51
<i>Estrategia de implantación</i> .....	51
<i>Diseño y lanzamiento de iniciativas</i> .....	52
<i>Expansión</i> .....	53
<i>Institucionalización</i> .....	54
<b>Las dificultades de la gestión del conocimiento</b> .....	55
<i>Motivos de fracaso</i> .....	56
<i>Elementos favorecedores</i> .....	58
<b>Nuevas direcciones en la gestión del conocimiento. La gestión de la igno- rancia</b> .....	60
<i>Gestionando lo desconocido</i> .....	63
<i>Gestionando la ignorancia desde el punto de vista organizativo</i> .....	64
La ignorancia como fuente de creatividad en la organización .....	64
La ignorancia como fuente de poder o estrategia de posiciona- miento .....	65
Horizon Scanning .....	67
<i>La ignorancia y las herramientas IT</i> .....	67
<b>Bibliografía</b> .....	68
<b>Capítulo segundo</b>	
<b>Gestión estratégica del conocimiento en el ámbito de Defensa</b> .....	71
<i>Silvia Vicente Oliva</i>	
<b>Introducción</b> .....	73
<b>Gestión estratégica del conocimiento</b> .....	75
<i>Aproximación a las perspectivas teóricas</i> .....	75
El conocimiento es una mezcla de datos e información .....	76
El conocimiento es un estado de la mente .....	76
El conocimiento es un objeto .....	76
El conocimiento es un proceso .....	77
El conocimiento es el acceso a información .....	77
El conocimiento es una capacidad de la organización .....	78
<i>Uso estratégico del conocimiento</i> .....	78
Conocimiento interno y externo .....	78
Conocimiento tácito y explícito .....	79
Codificación y personalización de la información .....	80
<i>Las organizaciones basadas en conocimiento</i> .....	81

	Página
<b>Conocimiento de la Base Industrial y Tecnológica de la Defensa</b> .....	82
<i>Herramientas para conocimiento en el sector de Defensa</i> .....	83
<i>Sistemas de gestión del conocimiento</i> .....	88
<b>Apoyo de la gestión del conocimiento a la gestión de programas</b> .....	89
<b>Conclusiones</b> .....	93
<b>Bibliografía</b> .....	94
 <b>Capítulo tercero</b>	
<b>Programas y conocimiento</b> .....	99
<i>Manfredo Monforte Moreno</i>	
<b>Introducción</b> .....	101
<b>Organizaciones que aprenden y conocimiento</b> .....	101
<b>Proyectos, programas y conocimiento</b> .....	107
<b>Conservar el conocimiento y evitar pérdidas dolorosas</b> .....	115
<b>La gestión del conocimiento en los programas</b> .....	117
<b>Conocimiento y ciclo de vida del producto</b> .....	121
<b>Conocimiento y cadena de suministro</b> .....	124
<b>Conocimiento y programas de I+D+i+d</b> .....	127
<b>Consideraciones finales</b> .....	134
 <b>Capítulo cuarto</b>	
<b>Evolución de la gestión del conocimiento, transferencia e innovación en la Industria de Defensa</b> .....	139
<i>Antonio Juan Briones Peñalver</i>	
<b>Introducción</b> .....	141
<b>La evolución de los sistemas de gestión del conocimiento hacia sistemas inteligentes</b> .....	143
<i>Sistemas de información para la dirección y TIC</i> .....	143
<i>Impacto de las TIC en los sistemas de gestión estratégica</i> .....	145
<i>Herramientas e-business y TIC colaborativas</i> .....	147
<i>Hacia un sistema de inteligencia competitiva</i> .....	148
<i>Los sistemas de conocimiento de la información en Defensa</i> .....	149
<b>Fusión y cooperación en la gestión del conocimiento</b> .....	150
<i>Externalización en la Industria de Defensa</i> .....	152
<i>Cooperación y conocimiento en el sector de Defensa</i> .....	154
<i>La gestión de proyectos de cooperación en la Defensa</i> .....	155
<b>Inteligencia artificial y conocimiento industrial</b> .....	156
<i>Reestructuración de la Industria de Defensa</i> .....	157
<i>Inteligencia artificial</i> .....	158
<i>Conocimiento en Defensa versus Industria 4.0</i> .....	159
<b>Conocimiento tecnológico a través de la innovación</b> .....	161
<b>Conclusiones</b> .....	164
<b>Bibliografía</b> .....	165
 <b>Capítulo quinto</b>	
<b>Conocimiento, industria e inteligencia</b> .....	169
<i>Luis Ángel del Río Solá</i>	
<b>Introducción</b> .....	171

	Página
La gestión inteligente del conocimiento industrial .....	172
El reto del análisis industrial.....	177
El modelo de inteligencia industrial de Defensa en España .....	180
<i>Objeto de una unidad de integración del conocimiento industrial</i> .....	181
<i>Los objetivos de una unidad de inteligencia industrial</i> .....	182
<i>Productos de inteligencia industrial</i> .....	184
Métodos y procedimientos de integración del conocimiento industrial.....	186
<i>Herramientas de inteligencia industrial</i> .....	187
<i>Herramientas de alerta en la gestión de la inteligencia industrial</i> .....	189
<i>Herramientas de búsqueda de información</i> .....	189
<i>Herramientas de análisis de información</i> .....	190
<i>Herramientas de gestión documental</i> .....	191
<i>Herramientas de gestión de contenidos</i> .....	191
<i>Herramientas de difusión de contenidos</i> .....	191
Conclusiones.....	192
Bibliografía.....	192
Composición del grupo de trabajo.....	195
Cuadernos de Estrategia .....	197