INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICADA AL SECTOR PÚBLICO

10

Agosto, 2002

INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE
PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

LIMITADA
LC/IP/L.209
Agosto de 2002
ORIGINAL: ESPAÑOL

BOLETÍN DEL INSTITUTO

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES, es un organismo permanente y con identidad propia, integrante de la CEPAL que forma parte del Sistema de las Naciones Unidas. Se fundó en 1962 y su misión central es apoyar a los Gobiernos Miembros del Consejo Regional de Planificación –principal órgano intergubernamental que guía la labor del Instituto- en el planeamiento estratégico y la gestión de los asuntos de interés público, mediante la prestación de servicios de capacitación, asesoría e investigación.

Versión resumida de un documento del mismo título, que será publicado próximamente por el ILPES y que fue preparada por la Dra. Marta Beatriz Peluffo A. y la Ing. Edith Catalán C., consultoras de la Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones del Instituto.

Las opiniones expresadas en este resumen, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de las autoras y pueden no coincidir con las de la Organización.

INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (ILPES)

Edificio Naciones Unidas
Av. Dag Hammarskjöld s/n
Vitacura
Santiago, Chile
Casilla 1567
Teléfonos (56-2) 210 2506 y (56-2) 210 2507
Fax (56-2) 206 6104
(56-2) 208 0252
(56-2) 208 1946

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICADA AL SECTOR PÚBLICO

1. La gestión estratégica del conocimiento: una base para las estrategias de desarrollo integral.
2. La dimensión tácita del conocimiento.
3. Factores claves de la Gestión del Conocimiento.
4. ¿De qué conocimiento estamos hablando?
5. Estructura del conocimiento.
6. Principales clasificaciones del conocimiento en la Gestión del Conocimiento.
7. El capital intelectual: la nueva fuente de recursos de las comunidades.
8. El aprendizaje organizacional como motor de la Innovación.
9. Las Organizaciones basadas en el Aprendizaje (OBA)

II. EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

III. ELEMENTOS PARA REORIENTAR LOS PROCESOS

1. Etapa 1: Diagnóstico inicial de la GC.
2. Etapa 2: Definición de los objetivos de conocimiento
3. Etapa 3: Producción de Conocimiento Organizacional
4. Etapa 4: Almacenaje y actualización
5. Etapa 5: Circulación y utilización de conocimientos
6. Etapa 6: Medición del desempeño.

CONCLUSIONES

Dirección del ILPES en Internet::
http://www.eclac.cl/Ilpes
http://www.ilpes.cl

I. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

La “Gestión del Conocimiento” (GC) es una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos modelos en los sistemas económicos nacionales e internacionales. El objetivo del documento es exponer como se va transformando en una nueva función del Estado para atender las necesidades del crecimiento y desarrollo sustentable de una sociedad, grupo o región. Se describe la forma en que las administraciones públicas modernas han ido incorporando esta disciplina a través de la gestión del capital intelectual social, lo que permite visualizar, compartir y utilizar de diversas maneras los recursos intangibles existentes por parte de los ciudadanos, los mismos funcionarios públicos, las micro, pequeñas y medianas empresas y todos los actores sociales en la medida de sus necesidades de conocimiento y comprensión de la realidad.

La demanda de calidad y eficiencia en el tratamiento y la solución de los problemas colectivos, junto con la necesidad de implementar estrategias de largo plazo que permita consolidar el desarrollo integral de una sociedad, han llevado a las administraciones públicas de mayor éxito a incorporar al conocimiento como recurso clave. Este conocimiento que lleva a la acción debe difundirse y circular por medios que faciliten su acceso por parte de todos los miembros de la comunidad, quienes lo podrán utilizan en la resolución de sus propios problemas, retroalimentando al sistema con nuevo conocimiento que va siendo sucesivamente utilizado y mejorado.

El principio básico es que todas las personas pueden influir en las diversas formas de tratar los problemas sociales, desde el ciudadano común que desea asumir una actitud más responsable y participativa y no sabe cómo, hasta los administradores públicos que deben superar las dificultades por compatibilizar la atención diaria de los asuntos urgentes con estrategias de mejoramiento o cambio de más largo plazo, en tanto cuenten con la información y el conocimiento necesario para ello en tiempo y forma. Se pueden mencionar diversos casos como programas de cuidado del medio ambiente, el fortalecimiento de las competencias de las trabajadoras y trabajadores para mejorar su calidad de vida, el apoyo a nuevos emprendimientos locales destinados a dinamizar la comuna y el empleo, los mecanismos de orientación al trabajador/a desempleado o subocupado para que sepa como buscar una nueva ocupación, la gestión eficiente de grandes volúmenes de información y documentos existentes, la posibilidad de responder más rápido a situaciones catastróficas como una inundación, terremoto o huracán entre otras. Estos son ejemplos de cómo la GC influye positivamente en utilizar los recursos disponibles con el menor déficit posible.

Por lo tanto, la acción de la GC se puede aplicar en ámbitos como: (i) la toma de decisiones en el sector público, (ii) los estímulos para aumentar la participación ciudadana en las políticas públicas, (iii) la formación de capacidades locales para aumentar la competitividad local, y (iv) el desarrollo de una fuerza de trabajo centrada en el conocimiento acción, entre otros.

1. La Gestión Estratégica del Conocimiento: una base para las estrategias de desarrollo integral.

Su conceptualización es de reciente data (1995), su origen responde a un largo proceso que se inicia en la década de lo sesenta con el tema de la Gestión por Competencias, y el posterior desarrollo masivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC´s) para crear ventajas competitivas en economías que tienden a centrarse en el conocimiento y el aprendizaje como base de sus sistemas de innovación.

Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio en desarrollo. Esto se ha centrado en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de esa región o espacio en relación con las visiones de futuro y sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo.

En este sentido, las dimensiones del concepto son:

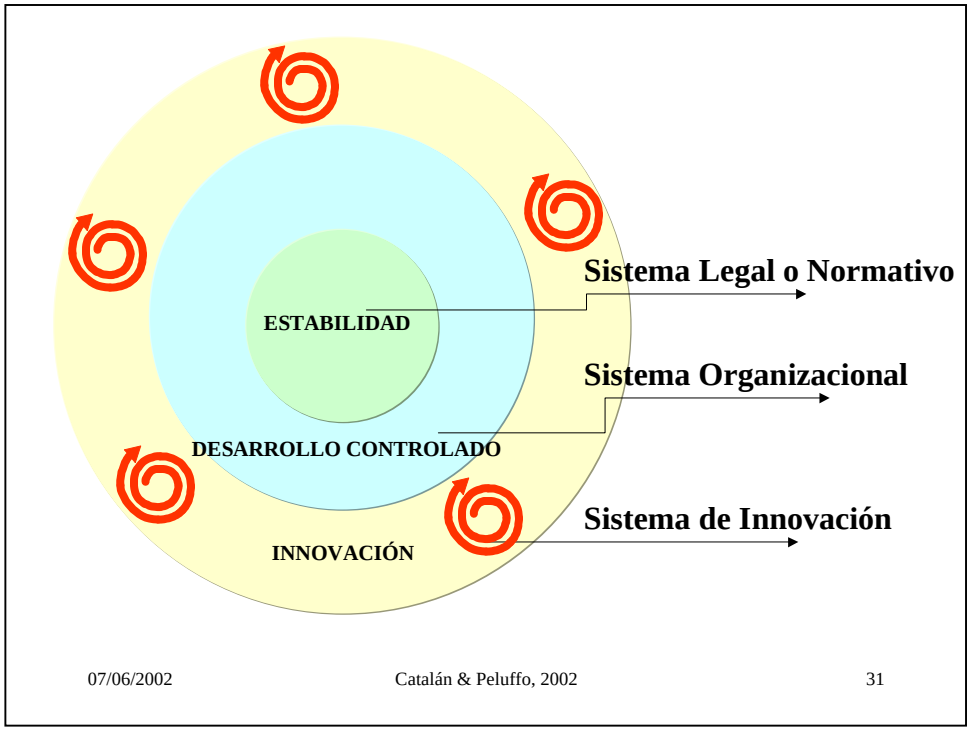
- el proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales,
- el espacio de conocimiento contextual o ecológico (región, ciudad, organización),
- las herramientas y tecnologías de GC que guardan y documentan el conocimiento organizacional,
- la sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema que le otorga a las comunidades e individuos una mayor capacidad de respuesta frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante,
- y finalmente las nuevas ocupaciones que se ocupan de gestionar este recurso: los trabajadores del conocimiento.

Toda persona u organización, puede tener dentro de sí o a su alcance, recursos intangibles claves para su desempeño, el asunto es que en la mayoría de los casos no se visualizan, por lo que es necesario aprender a manejar este nuevo enfoque. Nonaka[1] sostiene que la fortaleza de la industria manufacturera japonesa son las tecnologías basadas en el uso de conocimiento tácito o know-how que sumado a la evolución de las TIC's ha permitido que dicho conocimiento se pueda registrar y compartir con mayor facilidad. Por ello, una organización necesita reconocer el conocimiento tácito disperso en las personas, sintetizar este conocimiento e incorporarlo en las actividades claves organizacionales para impulsar un proceso continuo de innovación. De esta forma, las organizaciones fortalecen sus espacios dinámicos de acción, en donde se da la mayor innovación y por lo tanto es viable un mayor ambiente caótico.

[1] NONAKA, Ikujiro, Presentación sobre"Synthesizing Capability: a Key to Create a New Reality" Septiembre, 2001.

En una organización se observan tres ámbitos o sistemas que interactúan en forma permanente. En primer lugar, el sistema legal o burocrático, que es rutinario, reglamentado y de alguna manera asegura el mínimo de orden necesario para que el sistema global sea viable. En un segundo espacio, denominado organizacional, se concentra el soporte logístico que requiere la función principal en donde la dinámica es un poco mayor , pero dentro de ciertos contextos regulados por una estructura. En tercer lugar, existen los sistemas de innovación que presentan una dinámica mayor y su éxito va a depender de la forma en que se gestionen las actividades que se dan dentro de éste. La GC tiene su mayor aporte dentro de este espacio, porque le da una cierta estructura y un orden que evita que su propia dinámica se transforme en caos o entropía. Además asegura la circulación del conocimiento entre los diferentes sistemas (legal, organizacional y de innovación) y las demandas que cada uno tenga acerca del recurso conocimiento.

ESPACIOS DE CONOCIMIENTO



Fuente: Elaboración de las autoras.

Sin embargo, lo más relevante de estos tres espacios es que, cuando el sistema legal u organizacional es mayor en tamaño o en influencia hasta el punto de anular la dinámica de la innovación, el sistema global se torna lento e incapaz de responder a los cambios o las nuevas demandas del medio y tiende a perder legitimidad para sus propios usuarios o beneficiarios. Esto se evidencia por la baja progresiva de los ingresos de una empresa, o la tendencia a la baja en la matrícula de una universidad, o el menor financiamiento con que cuenta un organismo público para sus proyectos. Por

lo tanto, es necesario que los tres espacios estén articulados, equilibrados entre sí y conectados por medio de información y conocimiento circulante.

Asi se explica porque el conocimiento necesita de un contexto compartido, el cual cumple la función de ser medio para crear significados, que permiten a las personas entender y comprender el contexto de los otros y de sí mismos actuando de acuerdo con dicho conocimiento. A su vez por la misma interacción se producen cambios y se crean nuevos contextos o ESPACIOS DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE. Por lo tanto, la clave para entender un contexto es conocer el lenguaje y los significados surgidos de esa interacción, o sea el conocimiento local tácito.

2. La dimensión tácita del conocimiento.

Polanyi[2] fue uno de los primeros científicos en visualizarr esta dimensión del conocimiento, que se define como aquel que se encuentra en las personas y que es dificil de articular y codificar de modo que pueda ser comprensible para otros, y que surge de los cambios que estas personas realizan a la forma de hacer las cosas. Más tarde se amplió la dimensión tácita a la organización, y al conocimiento que se va creando en los procesos específicos de esa organización (work process knowledge). Este tipo de conocimiento es la base más importante de los bienes intangibles y es la principal fuente de recursos de los sistemas de innovación, lo que implica que a mayor conocimiento tácito, mayor valor o competitividad tendrá una organización o región.

El fundamento principal de la GC es la incapacidad que poseen las prácticas gerenciales tradicionales (públicas o privadas) para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito, con lo cual se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador y dinamizador en la innovación o en el cambio.

Los principales argumentos respecto de por qué se debe gestionar el conocimiento son:

(a) La necesidad de combinar el conocimiento explícito, el tácito, la inteligencia competitiva, para aumentar la velocidad en producir cambios en las estructuras de conocimiento, y la cantidad de respuestas efectivas que se hacen en tiempo y calidad a las demandas del contexto[3].

(b) Para aumentar la conectividad del sistema, creando los lenguajes facilitadores[4] de la circulación del conocimiento, en donde se aumenta la comprensión del conocimiento que es necesario difundir y compartir.

(c) La necesidad de administrar las nuevas formas de producción del conocimiento en redes en espacios no tradicionales .

[2] Polanyi, M. The Tacit Dimension. Ed.Doubleday, New York, 1967.

[3] Por ejemplo casos como Holanda, Finlandia, o ciudades como San Pablo, Florianópolis, Bogotá etc. en cuanto a medio ambiente y calidad de vida han sido tomados como paradigmas en donde la gestión del conocimiento ha estado presente por medio de espacios y sistemas de generación y difusión del conocimiento en red que han sido soportes en mantener el éxito de estas experiencias.

[4] Con ellos se hace comprender el lenguaje en que se expresa una estrategia o una visión de futuro compartida por todos, crea los marcos mentales comprensivos para donde va el proceso y qué beneficios se obtienen de él.

(d) La necesidad de crear una inteligencia colectiva que se apoya en la conformación de un cerebro organizacional que almacena y organiza el conocimiento disperso.

(e) Para garantizar la circulación del capital intelectual social dentro de los diferentes contextos de una determinada sociedad, favoreciendo así sus procesos de desarrollo.

En resumen, la GC se refiere a la dinámica en la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe. Por lo tanto, una de las nuevas funciones del Estado debería ser garantizar el acceso de los sectores más excluídos al desarrollo, a través del fortalecimiento de la capacidad de aprender de estos grupos y el acceso al capital intelectual social, minimizando el riesgo de la apropiación privada de conocimiento clave, y el perjuicio que ello conlleva a los procesos democráticos y a la gobernabilidad.[5]

3. Factores claves de la GC.

La GC se ve enfrentada a una serie de dificultades que provienen del mismo entorno, especialmente de los factores culturales (los individualismos, la falta de una cultura basada en el conocimiento, el aislamiento del entorno y de los integrantes de ese entorno, las orientaciones a corto plazo, etc.).

Para poner en marcha cualquier tipo de proyectos es necesario contemplar una serie de variables que se pueden considerar influyentes o determinantes en los resultados y su ausencia puede hacer fracasar cualquier acción de implementación de un Sistema de GC[6]. Por lo tanto hay que observar si existe en la organización:

- Una cultura orientada al conocimiento. Entendemos como cultura[7] "…el conjunto de prácticas colectivas significativas basadas en los procesos de trabajo en función de la satisfacción de la amplia gama de necesidades humanas, que se institucionalizan en estructuras de signos y símbolos, que son transmitidas por una serie de vehículos de comunicación e internalizadas en hábitos, costumbres, formas de ser, de pensar y de sentir".
- Una infraestructura tecnológica de conocimiento. Esta debe ser construída de acuerdo al sistema en que se va a desarrollar la GC, con herramientas que puedan utilizar los usuarios y que permitan un fácil acceso a la información y al conocimiento que se necesita.
- La relación directa entre la GC y las estrategias de desarrollo adoptada por las organizaciones, comunidad o personas alineados con los valores en los que se sustenta esa organización en el quehacer de las mismas.

[5] PROBST, G.,RAUB, S. Y ROMHARDT, K, "Administre el conocimiento. Los pilares para el éxito", Ed.Prentice-Hall/ Pearson Educación, México, 2001.

[6] OBESO, Carlos "Homo Faber, Homo Sapiens. Estado de la Cuestión", en "Homo Faber, Homo Sapiens. La gestión del capital intelectual", Ediciones del Bronce, Barcelona, 1998.

[7] PARKER, C. "Otra lógica en América Latina. Religión Popular y Modernización Capitalista", Fondo de cultura Económica, Sección de Obras de Sociología, Chile, 1996.

- La armonización del lenguaje. Es fundamental, especialmente cuando coexisten dentro del mismo espacio culturas, profesiones, ambientes y experiencias diferentes.
- Los Sistemas de Recompensas y Estímulos a compartir el conocimiento y a producirlo. Ello neutraliza las barreras que pueden dificultar la GC.
- La Estructura de Conocimiento. Esta debe ser adecuada a los usuarios del sistema. Cada caso va a necesitar contar con un sistema que facilite la dinámica del mismo.
- Los diversos Canales de Comunicación del Conocimiento. Todos aquellos que produzcan un sentido de confianza y acercamiento entre las personas involucradas.
- La visualización de las ventajas del sistema. O sea la percepción de los integrantes del sistema en cuanto a los beneficios que se obtienen por incorporar conocimiento clave a las actividades y a los recursos.

No se debe olvidar que estamos gestionado personas, cultura y tecnologías.

4. ¿De qué Conocimiento estamos hablando? El valor de lo intangible

El conocimiento se ha definido desde diferentes puntos de vista, desde su relación con la información y los datos hasta la capacidad de hacer cosas con éxito. La organización y la funciones de los sistemas de GC estarán condicionados por el tipo de enfoque que se adopte como objetivo. Alavi y Leider[8] han identificado seis maneras de definir el conocimiento. Estas son:

a. En relación con datos e información: "Datos son hechos, números sin procesar. Información son datos procesados o interpretados. Conocimiento es la información personalizada". El foco está centrado en las personas y su necesidad de información. La GC procurará que los usuarios tengan acceso a la misma por medios electrónicos en tiempo y forma adecuada.

b. Como estado de la mente: "el conocimiento es el estado de conocer y comprender" . El centro es el individuo y la GC tratará de facilitar el uso y la asimilación de información, por ejemplo es el caso de los e-learning y los contenidos desarrollados con el enfoque de competencia o capacidad.

c. Como objeto: "Los conocimientos son objetos que se pueden almacenar y manipular". La clave de la GC estará en aumentar el stock de conocimiento por medio de su codificación y su almacenamiento en repositorios modelados a tal efecto o de acuerdo con las necesidades de los usuarios.

d. Como proceso: "El conocimiento es un proceso de aplicación de la experiencia" Su foco estará en aumentar los flujos de conocimiento y en los procesos

[8] En "Knowledge Mangement and Knowledge Mangement Systems: Conceptual Foundations and Research Issues" working papers, INSEAD R&D 99/34/TM, 1999, citados por Pere Escorsa, Ramón Maspons e Ivette Ortiz, "La integración entre la gestión del conocimiento y la inteligencia competitiva: la aportación de los mapas tecnológicos" en Revista Espacios, Vol.21 (2) 2000, en www.revitaespacios.com

de crear, compartir y distribuir el conocimiento, eliminando las barreras y obstáculos a tal fin.

e. En cuanto al acceso a la información: "El conocimiento es una condición de acceso a la información" . El foco se centrará en mecanismos efectivos de búsqueda y recuperación de la información relevante, lo que hemos definido como la navegabilidad del conocimiento que se trabaja por medio de mapas de conocimiento y diccionarios especiales.

f. Como capacidad o competencia: "El conocimiento es el potencial que influye en la acción". La base de la GC está en las competencias claves y la "comprensión del Know-how estratégico", el Sistema tiene como objetivo incrementar el capital intelectual desarrollando, por medio del aprendizaje, competencias individuales y organizacionales.

Por esta razón, una de las principales dificultades fue elaborar un concepto único de conocimiento que contemple todos los aspectos que este involucra. En ese entendido conocimiento es:

La capacidad para relacionar de forma altamente estructurada, datos, información y conocimiento de un determinado objeto que permiten actuar efectivamente sobre éste en base a un determinado valor y contexto.

5. Estructura del conocimiento.

El conocimiento tiene una estructura que va desde los niveles del contexto tácito que se encuentra en los ambientes ecológicos o culturales donde se desarrolla la actividad humana, hasta los niveles más estructurados que permiten legitimar las tomas de decisiones y aciones a niveles institucionales o colectivos. En la siguiente tabla se presenta la estructura del conocimiento según su jerarquía:

La Jerarquía del Conocimiento relacionado a los Objetivos Individuales y su Entorno

LA ESTRUCTURA DEL CONOCIMIENTO	FUNCIÓN DEL CONOCIMIENTO	EL SISTEMA SOBRE EL CUAL INFLUYEN
VIII. Legitimidad	Aceptación del Proceso	Medio ambiente social Instituciones
VII. Experiencia Sabiduría	Acción correctiva y de guía	Medio ambiente social
VI. Actividad: (competencia) Gestión, Cambio, Crecimiento es igual a "know-how"	Utilización del conocimiento en el trabajo, en estrategias y políticas	Medio ambiente social
V. Objetivos	Priorización de significados de la comunidad y de las personas, formación de voluntad	Medio ambiente social

IV. Comprensión: Relevancia técnica y moral del conocimiento	Evaluación y conocimiento expresivo y sin palabras El ser humano y la comunidad dan significado o encuentran el significado del conocimiento a mano	Medio ambiente social
III. Conocimiento	Conocimiento como estado consciente Contexto cultural del conocimiento, ej. conocimiento en relación con el medio ambiente Organización social del conocimiento tácito hacia la articulación	Medio ambiente psicológico Medio ambiente fisiológico
II. Información	Material en bruto formal y codificado del conocimiento	Medio ambiente técnico Medio ambiente social
I. Datos	Símbolos, caracteres técnicos, reglas de interpretación	Medio ambiente técnico Medio ambiente social
Fenómeno ambiental y natural Herencia cultural, herencia genealógica	Medio ambiente vivo	Medio ambiente físico Medio ambiente natural Medio ambiente cultural

Fuente: Ministerio de Trabajo de Finlandia, Helsinski, 2000

La GC tiene como objeto el fortalecimiento de los procesos que permiten llevar lo tácito del conocimiento del contexto a la actividad concreta, que demanda efectividad y eficiencia. A cada realidad corresponderá una forma de hacer las cosas de acuerdo con la cultura, los valores, la rapidez que se requiera para legitimar las acciones desde lo público. La inteligencia aumenta cuando se comprende mejor el contexto, se crean nuevas formas de combinar el uso de todos los recursos con las múltiples necesidades que presenta un colectivo.

6. Principales clasificaciones del conocimiento en la GC.

Conocimiento tácito v/s conocimiento explícito.

(a) El conocimiento tácito es aquel que una persona, comunidad, organización o país, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y que es difícil de explicar. Es necesario comentar que este conocimiento puede estar compuesto por:

- ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, creencias, etc.,
- conocimiento técnico (matemáticas, química, lenguaje, geografía, física, etc.),
- conocimiento cognitivo (comprensión de lectura, resolución de problemas, escribir, visualizar ideas, analizar, sintetizar, etc.) que le permite acceder a otro más complejo o resolver problemas nuevos.

Cuando estos conocimientos nos permiten actuar se llaman competencias o conocimiento en acción. El problema que presenta este tipo de conocimiento es que es personal y difícil de transferir a otros por medio de un lenguaje que los otros entiendan o puedan comprender. Por ejemplo la experiencia de un trabajador calificado y experto. Por ello es necesario gestionarlo creando códigos que faciliten su transmisión o una infraestructura del conocimiento.

(b) El conocimiento explícito se ha definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas, etc. también se lo denomina explícito. Se puede transmitir fácilmente.

En base al stock existente entre estos dos tipos de conocimiento se evalúa la capacidad de una persona o un grupo en generar nuevo conocimiento.

Para la GC la dimensión tácita del conocimiento es una parte del conocimiento personal y organizacional[9], se hace visible cuando se utiliza para ciertas situaciones donde el conocimiento codificado o explícito es insuficiente para enfrentar dicha situación. Es lo que permite que alguien pueda:

- predecir si algo va o no a funcionar,
- visualizar ciertos riesgos o peligros que no son proporcionados por el conocimiento explícito
- un cierto orden de relación nueva entre datos,
- generar ideas a partir de una situación nueva,
- el caso de los inventores, los emprendedores, los visionarios, o las personas que sobresalen del resto, lo que las diferencia es su conocimiento tácito.

Conocimiento individual y conocimiento organizacional.

a. Conocimiento individual es el conjunto de saberes de una persona que la llevan a hacer o responder frente a requerimientos personales o del contexto.

b. Conocimiento organizacional: “es el modo en que los recursos de la empresa (u organización) son manipulados y transformados para desempeñar una actividad productiva que permita la creación de valor”[10]. O sea que es el conjunto de elementos

[9] POLANYI, M. “Personal Knowledge: towards a Post-criticacal philosophy", Universidad de Chicago, Chicago, 1958.
[10] PIZARRO MORENO, REAL FERNANDEZ, SOUSA GINEL, “El emprendedor como motor de creación del conocimiento”, Universidad Pablo Olavide, España, 2000.

informacionales, que pueden generar la forma de hacer las cosas en los integrantes de un entorno organizacional de acuerdo con objetivos concretos.

Este conocimiento es uno de los principales objetivos de la GC, se compone tanto del conocimiento explícito (procedimientos, manuales, software o fórmulas científicas, etc.) como del tácito (destrezas, capacidades, experiencias, etc.).

7. El capital intelectual: la nueva fuente de recursos de las comunidades

¿Cuál es la relación entre el capital intelectual y el conocimiento? El conocimiento es la base del capital intelectual, o sea es un conocimiento gestionado para la acción entendiendo por tal a la "combinación de todos los activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa u organización dentro de un contexto determinado que permiten o no alcanzar niveles de desarrollo más estables en el tiempo"[11], esto va a depender del nivel de desarrollo alcanzado por este. Este capital tiene dos componentes básicos el humano y el intangible o inmaterial. El humano formado principalmente por el manejo de las personas en la administración del conocimiento, tanto en su producción como en su capacidad de aprender nuevo conocimiento, se compone a su vez dos factores: a) la formación de competencias, y b) la transformación de los conocimientos tácitos en específicos como parte clave para poder desarrollar cambios e innovar. En definitiva la dimensión tácita del conocimiento se encuentra en este primer componente.

El segundo componente considerado como "valor de lo intangible" se refiere a los bienes intangibles o inmateriales compuesto por: (a) el capital humano (lo que saben las personas), (b) el capital organizacional (el que permanece en la empresa u organización como las patentes, el know-how, etc.), y (c) el relacional que proviene de la trama de relaciones entre el sistema y el medio.

Cuando este concepto lo trasladamos a lo social lo definimos como la "capacidad social de construir (capacity building) esa realidad a través de acciones dirigidas hacia fines colectivos democráticamente aceptados". Ahora bien sobre esta influyen factores como los aspectos económicos locales, la dotación de conocimiento científico y técnico disponible en la comunidad, el grado de integración del lenguaje desarrollado en el contexto, la cultura como valor y elemento de cohesión, el mapa institucional, el grado de organización de los actores sociales, las prácticas políticas democráticas, la confianza a las instituciones públicas y el nivel de conocimientos y habilidades que posean los individuos. Por ello quizás se explique la razón de éxito de ciertos casos en relación a otras menos dinámicas.

Finalmente, la dinámica en la administración del capital intelectual social va a depender de la integración entre el sector público, el privado, las universidades y los centros de ciencia y tecnología existentes en un contexto.

[11] CATALÁN, E. Y PELUFFO, M.B., "Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al Sector Público", Ilpes, en prensa, Santiago, 2002.

8. El Aprendizaje organizacional como motor de la Innovación.

El aumento del capital intelectual se produce por la apropiación del conocimiento, y este se da a través del aprendizaje, o sea que la capacidad de aumentar el stock de conocimiento va a depender en parte por la capacidad que tenga la persona o la organización de aprender[12]. La Teoría de las Capacidades Dinámicas (dynamic capabilities) enfatiza que el conocimiento, especialmente su constante renovación, es el principal recurso de la innovación. La capacidad de absorción de conocimiento se realiza por medio de la integración de diversos conocimientos especializados que van generando nuevas competencias y beneficios en resultados.

De acuerdo con varios autores, el desarrollo del conocimiento que se lleva a cabo dentro de la "trama social", va a depender de la "capacidad innata de los individuos para reconocer similitudes" pues los llamados elementos tácitos que se encuentran dentro de la organización, tienen un papel clave en la creación de nuevo conocimiento[13] [14] .

La generación del conocimiento se realiza mediante ciertas operaciones, entre las principales operaciones que se utilizan para transformar los datos y la información de un objeto se encuentran:

a. la comparación de datos e información nuevos con las categorías almacenadas,

b. la identificación de consecuencias por medio de tramos basados en la inducción y la deducción (dependiendo del caso) ,

c. la nueva conectividad que se le ha dado a los datos y a la información ,

d. las diversas conexiones que se visualizan entre este nuevo conocimiento estructurado y los que se encuentran en nuestro marco de referencia,

e. la opinión que nos dan otros u otras sobre los datos y la información que se maneja. La velocidad en que se realicen este tipo de operaciones determina la eficiencia de un sistema en responder a las demandas del medio.

Por esa razón el Aprendizaje Organizacional debe ser gestionado junto con el Conocimiento Organizacional como parte de las estrategias de desarrollo, y por lo tanto se deben crear los programas para formar gestores especializados en la administración de estas variables que forman parte del capital intelectual. Esto lo

[12] Aprendizaje desde el punto de vista individual es un proceso modificación de la estructura cognitiva que integra conocimientos, habilidades y actitudes, cuyo objetivo es mejorar la situación de quien aprende o de una situación externa a él o ella. Desde el punto de vista organizacional: es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación y el desarrollo de una organización. Es decir "Unir juntos los componentes del conocimiento existentes en una nueva forma" (GUNS,Bob, "Aprendizaje Organizacional. Cómo Ganar y Mantener la Competitividad", Ed.Prentice Hall/Simón &Schuster Company, México, 1996)

[13] YOGUEL, Gabriel, "Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas", Revista de la CEPAL, Nro.71, Santiago de Chile, Agosto/2000..

[14] NIGHTINGALE, P., "A cognitive model of innovation electronic", Documento de Trabajo Nro. 11, Science Policy Research, Sussex, 1996.

visualizamos en sectores como las pymes, microempresas, los programas de reforma del sector público, las ONGs, entre otras.

El papel de las redes facilita la generación de nuevas conexiones e influye sobre los desempeños de los sistemas. Ahora bien, el proceso de aprendizaje involucra una serie de operaciones mentales[15]que permiten realizar la identificación de patrones comunes entre los datos y la información, la vinculación con los marco de referencia preexistentes o la creación de uno nuevo, la experiencia acumulada, los paradigmas con los que se maneja la persona, y la "capacidad automática que tienen los individuos de vincular la experiencia con el conocimiento"[16].

Este aprendizaje organizacional se da en diversos momentos como cuando uno observa a otros como hacen las cosas, o uno interactúa con personas dentro o fuera de la organización, al leer informes o expedientes, o resolver un problema con otros.

En el proceso del trabajo se produce continuamente conocimiento que no se visualiza como tal, por ejemplo un técnico al explicarle y enseñarle a un grupo de trabajadores una nueva técnica, está traduciendo conocimiento más complejo a un lenguaje más simple. A su vez al implementar la técnica se van presentando problemas que se solucionan con nuevo conocimiento por medio de la generación de ideas, la capacidad para crear soluciones nuevas, etc. En el proceso se pueden perder elementos valiosos de ese conocimiento nuevo, y de la explicación de éxito o fracaso, o de cómo se corrigieron. En este sentido los gestores del conocimiento tienen un papel clave en el tratamiento y administración de este nuevo conocimiento, que va a aumentar el existente en el sistema. Por ejemplo identificando nuevas competencias, o métodos de trabajo con las mejores prácticas.

9. Las Organizaciones basadas en el Aprendizaje (OBA)

Una organización basada en el aprendizaje es aquella que "aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone par evolucionar continuamente en beneficio de todos sus stakeholders"[17]/[18]. Peter Senge crea la definición de "Oganización Inteligente", llamada así por su capacidad para incorporar cambios más rápidos, lo que supone partir de un enfoque sistémico donde los elementos intangibles son la clave como el autocontrol, las visiones mentales, los modelos conceptuales compartidos y el aprendizaje en grupo.

Lo más relevante en esto es que el concepto puesto de trabajo pierde relevancia, frente a la necesidad de contar con gente que sepa sobre un asunto deterrminado. La diferencia radica que para cada actividad no se ocupan sólo los puestos de trabajo sino que preferentemente las capacidades de las personas.

[15] Atención, percepción, comprensión, memorización, análisis, síntesis y pensamiento.
[16] YOGUEL, G. Ob.cit.pág.110
[17] MAYO, Andrew y LANK, Elizabeth, " Las Organizaciones que Aprenden (The Power of Learning). Una Guía para ganar ventaja competitiva", Ed.Gestión 2000 S.A., Barcelona, enero, 2000.
[18] Stakeholders son las personas o grupos interesados en la organización como los empleados, los directivos, los proveedores, los beneficiarios o clientes, etc, que de alguna forma tienen intereses colocados en la organización (los empleados en su remuneración y desarrollo profesional, los directivos en la productividad y beneficios, los proveedores en mantener a sus clientes, los clientes o beneficiarios en la calidad del servicio, etc.)

Otro aspecto clave en estas organizaciones, consiste en que el éxito no significa "no equivocarse", SINO CUAN RAPIDO SE CORRIGEN LOS ERRORES QUE SE COMETEN. A ello se lo ha denominado la "sabiduría documentada", una de las formas en que se recoge este tipo de conocimiento, que es parte del aprendizaje. Existen dos tipos de sabiduría documentada, uno conocido como "Lecciones Aprendidas" que recoge las dificultades en la aplicación de un determinado asunto o proyecto, y el otro las "Mejores prácticas" con casos éxitosos. Ambos conocimientos son importantes para los estudios de "benchmarking" basados en la experiencia de otros o de la misma organización, lo que ayuda a encontrar respuestas más adecuadas y con menos errores en los procedimientos.

II. EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

A los efectos de su comprensión se expondrá la descripción de la GC de acuerdo a su evolución en tres fases o etapas, indicando cómo ésta se va implementando progresivamente dentro de una organización. Este ha sido uno de los principales aportes en la investigación realizada por las consultoras para el ILPES-CEPAL en lo que se refiere a la GC aplicada al Sector Público.

La difusión de la GC en los sistemas globales ha determinado el pasaje de una sociedad post-capitalista a una basada en el conocimiento y el aprendizaje. Su reciente origen comienza en el sector privado como parte de las estrategias de las empresas y organizaciones, por lo cual algunos aspectos pertenecen a ese entorno más que al sector público.

Es necesario aclarar que cuando la GC se implementa formalmente, los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, y cuando observamos en los casos analizados (Finlandia, Japón, Unión Europea, EE.UU., Canadá), el sector público sufre un cambio en la relación Estado-ciudadano, la presencia y el contacto entre ambos aumenta en intensidad y calidad, y los procesos se hacen más visibles y dinámicos; se pueden optimizar los recursos y mejora la transparencia en el manejo de los asuntos públicos. No obstante el documento tiene en cuenta las dificultades y barreras que se presentan cuando se inician este tipo de proyectos desde lo público, entendiendo que no existe una fórmula única que se pueda replicar, sino que va a depender de la realidad y la madurez del sistema. Por otra parte, se advierte que en el caso de América Latina dada su diversidad, es más viable realizar proyectos locales y puntuales dentro de regiones específicas.

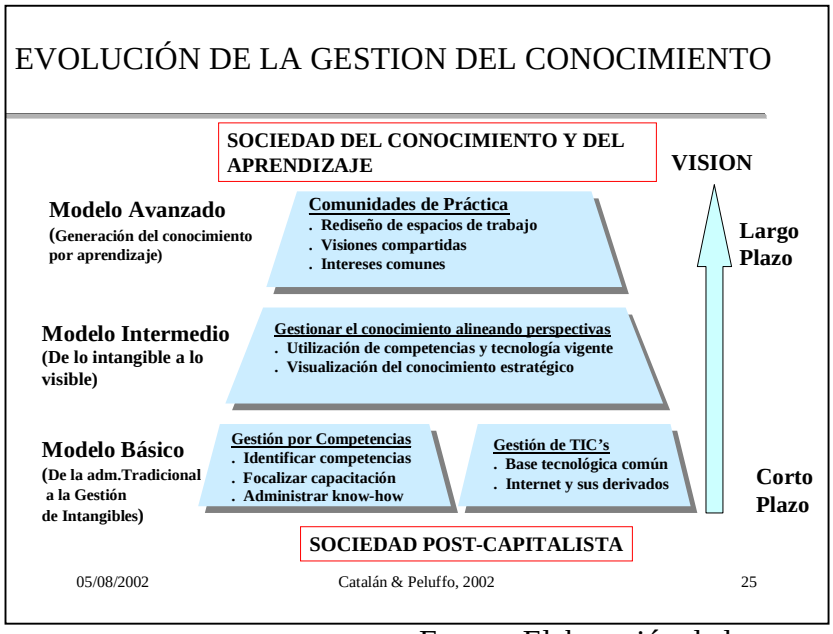
En una primera fase, conocimiento y tecnología se van desarrollando por separado, incluso en áreas funcionales diversas, como Recursos Humanos y Sistemas o Informática. En el primer caso, este subsistema maneja los perfiles de cargo y la formación, por lo tanto se encarga en una principalmnete de identificar e implementar las competencias en la organización.

Por otro lado las áreas de informática o sistemas, incorporan las tecnologías para el manejo de la información, tanto operativa como de gestión. Este proceso culmina cuando ambos subsistemas comienzan a interrelacionarse para mejorar la

administración de los procesos, en especial al gestionarse los intangibles como el conocimiento explícito o tácito.

En una segunda fase, se van alineando conocimiento con tecnología. Una vez que se ha creado una cierta infraestructura del conocimiento, la complejidad de las operaciones obliga de alguna forma a crear una nueva función denominada Gestión del Conocimiento (GC). Frente a la necesidad de manejar cada vez más volumen de información y conocimiento , tanto el que ingresa al sistema, como el que se genera en él, aparecen nuevas ocupaciones que son desempeñadas por especialistas como los Gestores del Conocimiento y otros trabajadores del conocimiento. Es necesario manejar los lenguajes y la actualización del recurso conocimiento-acción de acuerdo con la dinámica organizacional. Dar a cada quien lo que precisa en el momento oportuno y de la forma adecuada para producir valor en la organización y mejorar la calidad de lo que se hace. El concepto de stakeholder es el centro y fundamento de la acción de la GC, ya que al aumentar la calidad del conocimiento se beneficia a todos los interesados en el sistema (empleados, clientes, directivos, beneficiarios, proveedores, etc.)

En una tercera fase, el sistema de GC se centra en el Aprendizaje como motor y fuente de los cambios y la innovación. La dinámica de la fase anterior ha modificado profundamente las formas y las estructuras del trabajo y de la organización, el diseño se centra en las Comunidades de Prácticas y en los ambientes donde se desarrolla su actividad, se transfieren ciertas funciones fuera del sistema que generan menos valor y se centran en aquellas que producen conocimiento. Cuando se llega a un nivel de difusión de la GC a nivel de Sociedad se producen transformaciones visibles en la forma en que se enfrentan los ciclos económicos, las crisis de las cuales se sale con mayor velocidad que en el pasado.



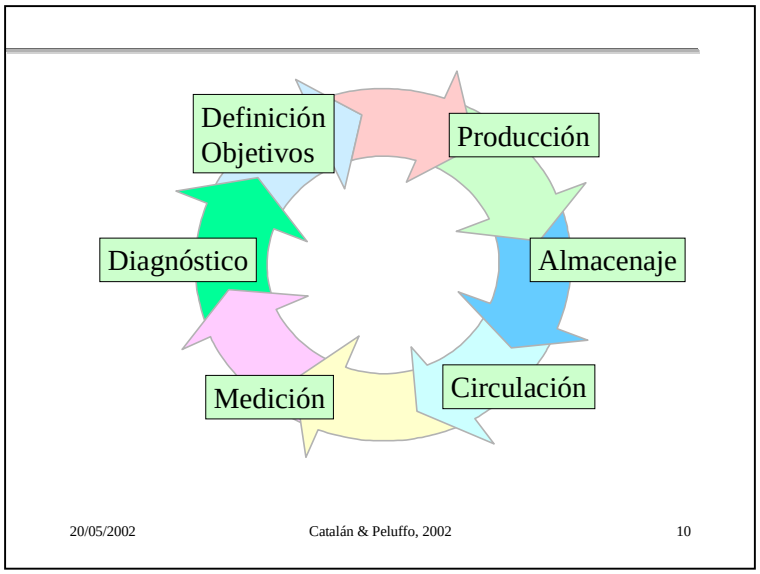
Fuente: Elaboración de las autoras.

III. LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

La Gestión de los Intangibles que se ha descrito como primera fase de GC, en la cual se constatan iniciativas relacionadas con la implantación de modelos de Gestión por Competencias en el ámbito de la Administración de los Recursos Humanos y desarrollo de proyectos de innovación tecnológica por parte de las áreas informáticas de las organizaciones, prepara el camino para abordar la GC como estrategia de desarrollo futuro y lleva al alineamiento de las visiones para que ambos elementos, esto es, personas y tecnología desarrollen los procesos que les permita utilizar las capacidades del cerebro organizacional en su propio beneficio.

Hemos definido seis fases o etapas en el ciclo permanente que permite incorporar la GC como práctica habitual en una organización que administra el conocimiento organizacional como su recurso estratégico más valioso. Estas etapas son: (1) Diagnóstico, (2) Definición de Objetivos, (3) Producción, (4) Almacenaje, (5) Circulación y (6) Medición.

Ciclo de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración de las autoras.

1. ETAPA 1: Diagnóstico inicial de la GC.

Determinar el estado en que se encuentra el sistema de GC al interior de la organización, con lo cual se van a definir las necesidades de conocimiento y de su gestión (tecnología, en procesos, personas y valores).

Dependiendo del grado de madurez que determina el dominio del lenguaje y categorías propias de la GC, así como las prácticas ya instaladas al interior de la

organización (por ejemplo: gestión por competencias, uso de intranet u otras herramientas), es posible aplicar distintos tipos de diagnósticos, entre los cuales hemos seleccionado los siguientes: (1) Mapa de Conocimiento Organizacional, (2) Diagnóstico de Prácticas Habituales y (3) Evaluación de las Capacidades Dinámicas de la organización.

Los tres tipos mencionados tienen enfoques y buscan responder de distinta manera la pregunta sobre el estado actual del sistema de GC[19]. Sin embargo, puede que en algunos casos se justifique utilizar más de un planteamiento para tener un cuadro que permita abordar los proyectos de GC desde una base más completa.

2. ETAPA 2: Definición de los objetivos de conocimiento.

Se definen como objetivos de conocimiento a aquellos que proporcionan una dirección a la GC en relación con la creación de conocimientos y de competencias claves para fortalecer el desarrollo de sus estrategias.

En la literatura analizada[20] se han encontrado tres tipos de objetivos de conocimientos: (a) objetivos de conocimiento normativo, están orientado a la toma de conciencia del valor del conocimiento por parte de la organización; (b) objetivos estratégicos del conocimiento, que definen el conocimiento clave para la organización y las necesidades de conocimiento nuevo; (c) objetivos de conocimiento operativo, los cuales se relacionan con la implementación de la administración del conocimiento, transformando los dos anteriores en metas concretas. En este sentido, según estadísticas elaboradas por el Grupo Delphi[21] sobre la base de un estudio realizado en varias empresas de Estados Unidos y Europa, la GC se está haciendo básicamente para organizar el "saber" corporativo existente (63%), para crear nuevas formas de compartir conocimiento tácito (39%), para investigar y crear conocimiento (31%), para generar nuevas formas de compartir conocimiento explícito (29%) y como herramienta para optimizar la toma de decisiones (26%).

El diagnóstico inicial orienta las iniciativas y agrega una perspectiva de factibilidad a los objetivos y expectativas que se han planteado con la visión.

3. ETAPA 3: Producción de Conocimiento Organizacional.

La generación de conocimiento organizacional representa la base de sustentación de los procesos de aprendizaje organizacional que a su vez permiten el desarrollo de las capacidades de adaptación que requieren las organizaciones frente a los cambios en los entornos en los cuales se desenvuelven. Aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización [Senge, 1990], integrando la percepción, la creación de conocimiento y la toma de

[19] "El problema de la mayor parte de las organizaciones no es que tengan pocos conocimientos, sino que no saben qué conocen. El conocimiento está disperso y nadie sabe a ciencia cierta cuál es la cantidad total disponible, por dónde fluye o dónde se encuentran capacidades concretas". Funky Business. El Talento mueve al Capital. Jonas Ridderstråle, Kjell Nordström, pg. 152

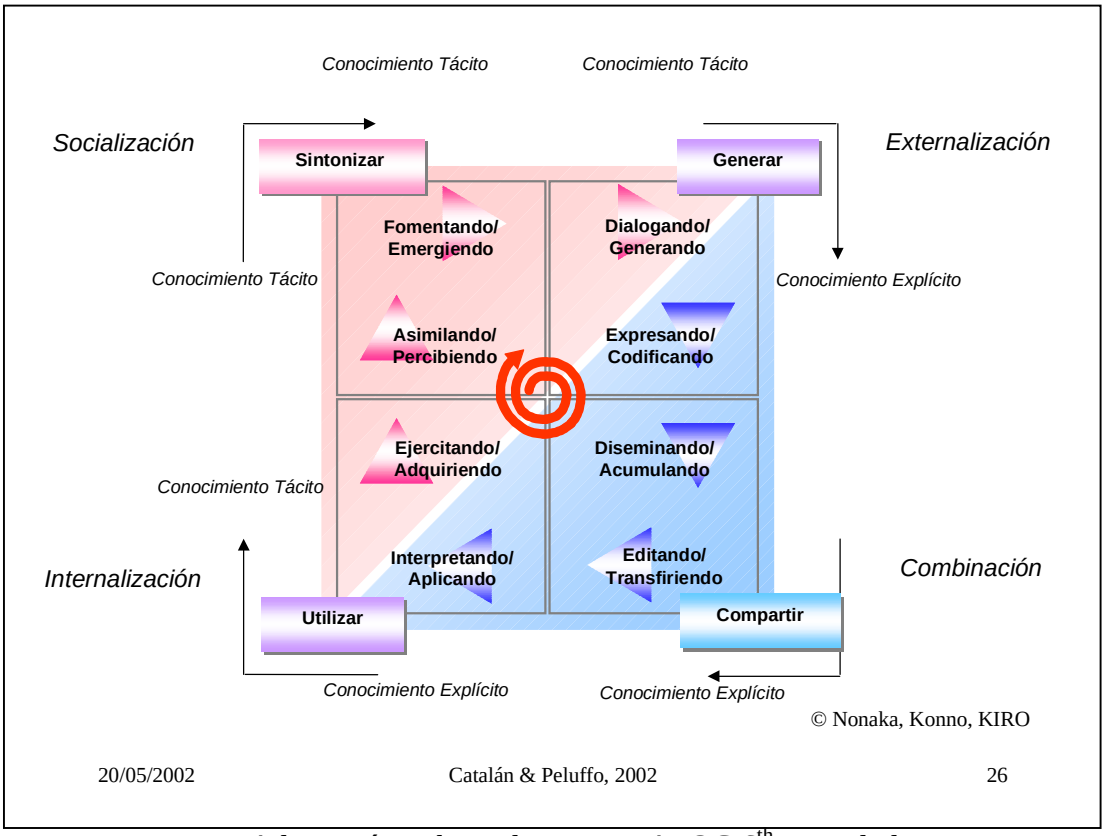
[20] PROBST,G.,RAUB, S. y ROMHARDT, K. "Administre el conocimiento", Ed. Pearson Educación, México, 2001.

[21] Publicado en http://www.iconomm.com/Intranet/Caso02.htm

decisiones [Choo, 1998], hacen posible el surgimiento de lo que los investigadores han denominado Organizaciones Inteligentes [Drucker, Lewin, Maslow, Argyris, Bennis], que se plantean como la alternativa más clara de supervivencia de las empresas en los contextos de competitividad actuales y futuros.

Para los investigadores Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, existen cuatro formas de conversión de conocimiento, las que constituyen el motor del proceso de creación de conocimiento por medio de las etapas: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización

CREACION DE CONOCIMIENTO



Fuente: Adaptación Kikawada, Kazue. APQC 6th Knowledge Management Conference. September 10-11,2001. Knowledge Dynamics Initiative.

El rol de la administración en el proceso de creación de conocimiento es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento tanto al nivel individual como organizacional.

4. ETAPA 4: Almacenaje y actualización.

Esta fase se caracteriza por el almacenamiento de los conocimientos previamente codificados ubicándolos en repositorios desde los cuales los usuarios pueden acceder fácilmente a un conocimiento pertinente y en el momento que este lo necesita. Uno de los factores determinantes de éxito de la función de almacenamiento es la capacidad de navegabilidad que tiene dicho usuario en sus necesidades de estructurar conocimientos de cierta complejidad en tiempos más reducidos. Es clave la participación de especialistas de contenidos que aseguran la calidad y pertinencia de los mismos en relación con las necesidades y el lenguaje del usuario, y de la seguridad del sistema.

La codificación es la representación del conocimiento tácito o explícito de modo que pueda ser accesado y distribuido y corresponde al enlace entre la fase de Producción y la fase de Almacenaje cuando el productor ha decidido compartir lo que sabe o lo que ha creado. La forma de representación tiene que ver con el uso del lenguaje más apropiado al sistema-entorno que utilizará el conocimiento codificado con algún objetivo posterior. El resultado de este proceso se llama en forma genérica CONTENIDO.

Típicamente los Contenidos se depositan en CONTENEDORES, que son repositorios o estructuras específicas según los tipos y formatos en que se encuentran codificados tales contenidos. El manejo de lenguajes y el uso de Diccionarios permiten efectuar un proceso de codificación de calidad, como también el uso de ciertas herramientas tecnológicas que ayudan a producir contenidos sobre la base de símbolos que representan objetos de la realidad, los cuales se combinan para describir ideas en forma muy resumida y gráfica. El conjunto de Contenedores forma lo que se denomina la Memoria Organizacional.

En el siguiente cuadro se describen los tipos de depósitos o contenedores de conocimientos y los objetos que permiten almacenar:

CONTENEDORES y CONTENIDOS

Tipo de Contenedor	Descripción	Contenido
Bancos de Conocimientos	Almacenan amplias cantidades de conocimientos en forma de documentos, Formularios, Informes, Gráficos, mapas u otros	Bancos de ideas Bancos de Historias Mejores Prácticas Lecciones Aprendidas Mapas de Conocimientos
Bancos de Competencias	Almacenan contenidos relacionados con las competencias de las personas	Páginas Amarillas Arboles de Competencia Conocimiento de expertos Mapas de Competencias
Sistemas de	Permiten almacenar meta datos	Meta descriptores de libros,

Bibliotecas	relacionados con el contenido físico de bibliotecas	revistas, informes, papers y otros
Diccionarios (Thesaurus)	Permiten almacenar diccionarios virtuales (palabras, descriptores, significados)	Diccionario de competencias Diccionario organizacional Lenguaje de usuarios Lenguajes locales o ecológicos
Bodegas de datos DataWarehouse	Contienen grandes volúmenes de datos estructurados, los cuales pueden ser accesados a través distintas tecnologías (DataMining)	Bases de datos organizacionales
Bancos de Proyectos	Almacenan datos, información y conocimiento sobre proyectos realizados, en curso o finalizados.	Documentación de manejo de proyectos
Bancos de mensajes	Administran la correspondencia electrónica que circula a través de la organización	Correos electrónicos
Contenedores múltiples	Almacenan contenidos de diversos tipos, formatos y métodos de acceso.	Knowledge Center Information Center

Fuente: Elaboración propia

5. ETAPA 5: Circulación y utilización de conocimientos: los usuarios

La fase de Circulación tiene que ver con la creación de los espacios de conversación e intercambio adecuados para que se produzca la circulación del conocimiento tácito y explícito de la organización. En conjunto con los espacios de aprendizaje, estos ambientes son los propicios para que los conocimientos puedan fluir de manera ininterrumpida, de manera que se logra el objetivo de la distribución y el uso de tal conocimiento.

Los usuarios pueden participar de una manera pasiva o activa, sin embargo se fomenta la interacción para perfeccionar los servicios que se brindan. En ambientes de participación más activa, se generan redes de colaboración comunitarias que tienden a dar respuestas más rápidas a los problemas comunes.

Las tecnologías Internet resultan ser el canal de comunicación para la distribución de contenidos por excelencia. Combinando software de navegación, motores de búsqueda y bancos de contenidos de todo el mundo, permiten llegar con

cualquier dato, información o conocimiento a cualquier lugar y por lo tanto a cualquier usuario para el cual el acceso a Internet esté disponible.

Las Intranets y Extranets por su parte, proporcionan medios ideales para compartir información que es a la vez dinámica y altamente relacionada a través de hipervínculos. Sin embargo en ambos casos se tiende a generar el mismo problema que hoy presenta la World Wide Web, es decir, nadie sabe dónde está todo y por ende nadie puede encontrar lo que está buscando rápidamente.

Los espacios virtuales de conversación más conocidos son los Chat, foros, las video-conferencias, las reuniones virtuales o los productos del tipo Groupware. En la mayoría de estos casos, se dispone de salas o "rooms" en las cuales cada usuario puede participar identificándose con un seudónimo. Esto permite que se produzca un diálogo entre los participantes de cada sala que permite una transferencia de conocimiento tácito similar a la que se da en los espacios de conversación reales.

Los espacios de conversación pueden ser considerados también espacios de aprendizaje en tanto permiten al usuario relacionar conocimientos de diversas fuentes. Los enfoques orientados al desarrollo de e-learning proporcionan un espacio para el desarrollo de actividades educacionales a distancia, con transferencia formal de conocimiento a través de la red incorporando mecanismos de conversación que fomentan la formación de redes de interés alrededor de los temas que abordan.

6. ETAPA 6: Medición del Desempeño.

Esta es una fase que está presente periódicamente y cuyo objetivo es determinar en cada uno de los ciclos en que se produce la medición misma, la tendencia en los indicadores que se han seleccionado para visualizar de qué forma la GC está produciendo impactos en los resultados esperados de la organización, sea esta del ámbito privado o público.

En líneas generales, los indicadores deben apuntar a medir la eficiencia y efectividad que se logra en los procesos principales que se han descrito aquí y que están presentes en la definición de la GC, esto es: Generar, Compartir y Utilizar conocimiento. En este sentido los indicadores permitirán conocer: ¿(a) Qué capacidad de generación de conocimiento ha desarrollado la organización a partir de la instalación de las prácticas de GC?, (b) ¿Cómo se están compartiendo los conocimientos tácitos y explícitos existentes? y (c) ¿Cuál es la tasa de utilización del conocimiento que está disponible en la organización?.

Alrededor de estas preguntas, se construyen los indicadores específicos que aplicarán en cada caso particular. Los instrumentos de medición permitirán “ver” la evolución de estos indicadores y tomar las acciones correctivas que sean necesarias para lograr los objetivos propuestos.

La misión de la medición consiste en evaluar periódicamente el valor de las iniciativas asociadas a las prácticas de Gestión del Conocimiento respecto de su aporte al desarrollo organizacional, constatando en terreno los resultados asociados a las variables que se han establecido en los criterios de desempeño. Las herramientas de apoyo utilizadas se encuentran bajo la categoría de medición de capital intelectual.

En la mayor parte de los casos de proyectos asociados a la medición del capital intelectual, los participantes comienzan definiendo los indicadores que se usarán en la medición y los criterios de desempeño esperados para estos indicadores. Posteriormente, se determina la fuente de información a partir de la cual se obtendrá la retroalimentación necesaria para los procesos de medición y en último caso, se define y construyen las herramientas tecnológicas que apoyarán cada etapa.

CONCLUSIONES.

1. Se ha definido Gestión Estratégica del Conocimiento como la administración del capital intelectual cuando se usa como parte de una estrategia de desarrollo de una organización en el largo plazo.
2. Es necesario crear la visión y visualizar el significado valórico del conocimiento frente a la necesidad de manejarse en ambientes caóticos e inestables.
3. El conocimiento organizacional tiene como función principal el fortalecimiento de la toma de decisiones, para comprender mejor el contexto y mejorar la calidad de las mismas.
4. Si a cada uno se le da la información adecuada, en el lenguaje adecuado y en el momento adecuado, la persona tiene las herramientas para actuar y más posibilidades de resolver sus problemas adecuadamente.
5. La tecnología es un soporte a la Gestión. Por si sola no produce los impactos que se necesitan.
6. Estamos en un período en que la necesidad y los problemas sobre el manejo del conocimiento existen, pero no se visualiza la GC como una respuesta.
7. La GC tiene varios estados de madurez. En la región se han dado fases del nivel inicial de los modelos identificados en el documento, por lo cual se hace necesario realizar un programa de difusión de la disciplina entre los encargados de programas y proyectos de desarrollo en los diversos países.
8. En los países desarrollados estos sistemas han aumentado drásticamente la dinámica en la recuperación de las economías. En América Latina, aún existen temores y barreras a los cambios.
9. La clave en la dinámica del desarrollo está en la triangulación entre sector público, sector privado, educación y ciencia y tecnología. Su articulación es una de las principales funciones de la Gestión del Conocimiento, en especial a los efectos de potenciar el Capital Intelectual Social de un determinado espacio o contexto.
10. La gestión de los contenidos del conocimiento adecuados a una realidad puede estimular mayor dinamismo al desarrollo de personas, organizaciones, comunidades o regiones rompiendo la inercia del estancamiento y subdesarrollo.