

Pellizzari, Olga Lucila

La construcción del conocimiento técnico en la Dirección General de Vivienda de la Provincia de Córdoba

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Maestría en Dirección de Empresas**

Directora: Díaz, Ana Carolina

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL INTEGRADOR DE
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE
ORGANIZACIONES PÚBLICAS**

**LA CONSTRUCCIÓN DEL
CONOCIMIENTO TÉCNICO EN LA
DIRECCIÓN GENERAL DE
VIVIENDA DE LA PROVINCIA DE
CÓRDOBA**

AUTOR: Arq. Lucila PELLIZZARI

DIRECTOR: Lic. Ana Carolina DIAZ

Córdoba - Año 2013-

INDICE

I	INTRODUCCIÓN	4
I.1	Ámbito de Aplicación- Descripción del Área	5
II	MÉTODO DE INVESTIGACION-	7
II.1	Diseño Metodológico	7
II.2	Antecedentes y Justificación	9
II.3	Estructuración de la Problemática	11
II.4	Pregunta Inicial.....	13
II.5	Objetivos	13
II.6	Hipótesis de Trabajo	14
II.7	Conceptualización de Términos	14
III	MARCO ANALITICO CONCEPTUAL	15
III.1	Influencia de la Sociedad del Conocimiento en la Administración Pública	16
III.2	Desafíos del Estado Moderno frente a la Demanda de Vivienda.....	17
IV	EL CONOCIMIENTO	22
IV.1	Visión Filosófica	22
IV.2	Visión desde la Teoría Organizacional.....	24
IV.3	Categorías del Conocimiento según Robert E. Cole	24
IV.4	Visión desde el Proceso de Agregación de Valor	25
IV.5	Una Visión Práctica.....	29
V	EL CONOCIMIENTO Y LAS ORGANIZACIONES	29
V.1	Estructura de Valor de las Organizaciones	30
V.2	El Capital Intelectual en la Organización Pública	31
V.3	Stocks y Flujo del Conocimiento Organizativo	34
V.4	El Capital Humano.....	35
V.4.1	La Administración de Capacidades en el Sector Público	35
V.4.2	Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.....	37
V.4.3	Competencias Laborales	37
V.4.4	Limitaciones.....	38
V.5	Capital Estructural.....	40
V.6	Capital Relacional.....	41
V.7	Teoría de Creación del Conocimiento Organizacional.....	43
V.7.1	Dimensión Ontológica	43
V.7.2	Dimensión Epistemológica	44
V.8	Creación del Conocimiento Organizacional	46
V.9	La Organización Capaza de Aprender.....	47

VI	LA GESTION DEL CONOCIMIENTO	50
VI.1	Gestión del Conocimiento- Etapas	51
VI.2	Gestión del Conocimiento - Objetivos	52
VI.3	Gestión del Conocimiento - Proceso	53
VI.4	Diferencias entre Gestión de la Información y Gestión del Conocimiento	55
VII	LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIÓN	56
VII.1	Las TIC en la Organización	56
VII.2	Las TIC para la Gestión del Conocimiento	57
VII.3	Visión de la Problemática Actual	59
VIII	LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA	60
VIII.1	Uso de la Información y el Conocimiento	61
VIII.2	Comunicación y Aprendizaje	64
VIII.3	Transferir el Conocimiento Tácito	65
VIII.4	Estrategia de Construcción y Socialización del Conocimiento	66
IX	OBSERVACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	67
IX.1	El Rol del Conocimiento Técnico en la Dirección General de Vivienda	67
IX.2	El Proceso de Creación del Conocimiento en la Dirección General de Vivienda	69
IX.3	Capital Intelectual	75
IX.3.1	Capital Humano	75
IX.3.1.1	Recursos Humanos Existentes	76
IX.3.2	Capital Estructural	77
IX.3.3	Capital Relacional Público	78
IX.3.4	Capital Social Público	78
IX.4	Uso de las TIC en la Dirección General de Vivienda	81
IX.5	Gestión del Conocimiento en la Dirección General de Vivienda	81
IX.6	Comunicación Organizacional	83
X	REFLEXIONES FINALES Y ALGUNAS RECOMENDACIONES	84
XI	INDICE DE FIGURAS	
Fig.1.	Relaciones entre los componentes de la pirámide informacional	26
Fig.2.	Pirámide Informacional	27
Fig.3.	Fig. 3- proceso de Agregación de Valor	28
Fig.4.	Fig. 4- Descomposición del Capital Intelectual	33
Fig.5.	Análisis Dinámico del Conocimiento	34
Fig.6.	Modelo de Capital Intelectual en la Administración Publica	42

Fig.7. Dimensiones de la Creación del Conocimiento	43
Fig.8. Modos de Conversaron del Conocimiento Organizacional	44
Fig.9. Tipos de Aprendizaje- Simple y Complejo	49
Fig.10. Ciclo de Gestión del Conocimiento	52
Fig.11. Fig. 11- Proceso de Gestión del Conocimiento	53
XII BIBLIOGRAFIA.....	91

"Si tú tienes una manzana y yo tengo una manzana e intercambiamos las manzanas, entonces tanto tú como yo seguiremos teniendo una manzana.

Pero si tú tienes una idea y yo tengo una idea e intercambiamos ideas, entonces ambos tendremos dos ideas".

George Bernard Shaw

LA CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO TÉCNICO EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE VIVIENDA DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

I INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final Integrador se dirige a describir el rol de la Gestión del Conocimiento Técnico en la Dirección General de Vivienda de la Provincia de Córdoba, (DGV) elaborando un acercamiento a la manera en que se produce, y cómo es utilizado el conocimiento generado dentro del área.

La descripción se inscribe dentro de un marco teórico orientado por las nuevas concepciones del valor del conocimiento en la sociedad y en las organizaciones del Siglo XXI, tanto públicas como privadas, donde es entendido como un recurso esencial en la generación de riqueza y crecimiento social.

Se intenta referir cómo se gestiona el capital intelectual en una organización pública dirigida a proveer servicios con una marcada intervención del Estado dentro de un ámbito complejo como lo es la producción de vivienda social.

Los programas provinciales de vivienda social, como producto tangible de la organización, expresan una manera específica de gestionar el capital intelectual en un escenario donde se plantea la puja entre diferentes intereses económicos, políticos y sociales, y donde no se lo puede considerar aislado del contexto, sino por el contrario, impactando significativamente en la transformación de las ciudades y en la construcción social del hábitat.

La pregunta inicial que dirige este análisis y la hipótesis de trabajo se refieren a la construcción del conocimiento técnico y su situación en relación con el diseño de políticas públicas

Los Capítulos I y II explicitan **Ámbito de Aplicación** del análisis, y pasos metodológicos.

El Cap. III desarrolla el marco teórico desde donde se encuadra la observación.

Desde el Cap IV hasta el Cap. VIII se amplía la descripción teórica de conceptos como la Estructura de Valor de las Organizaciones, el Conocimiento Organizacional, Gestión del Conocimiento, Tecnologías de la Información y Comunicación Corporativa.

El Cap. IX aplica a la Observación los conceptos teóricos anteriores, abriendo nuevos interrogantes, y adelantando algunas conclusiones que se completan en el Cap. X con Reflexiones Finales y Algunas Recomendaciones

I.1 **Ámbito de Aplicación – Descripción del Área**

Ámbito de aplicación: Dirección General de Vivienda de la Provincia de Córdoba. (DGV) Ministerio de Infraestructura.- Gobierno de la Provincia de Córdoba

Descripción del Área:

Propósitos u objetivos del Área: Producción de vivienda social desde el Estado

*“Serán funciones de la Dirección, **la elaboración, proposición y ejecución** de programas provinciales de vivienda en coordinación con el Estado Nacional, las municipalidades y comunas de la Provincia, y también con organizaciones no gubernamentales”¹.*

Estructura: La Dirección General de Vivienda se organiza en cuatro áreas específicas:

- Dirección de Jurisdicción Técnica
- Dirección de Jurisdicción Económico- Financiera y de Administración
- Dirección de Jurisdicción Jurídico- Notarial
- Dirección de Jurisdicción de Adjudicaciones y Recupero de Adjudicaciones

¹ Funciones de la Dirección General de Vivienda explicitadas en el Organigrama del Ministerio de Infraestructura <http://www.cba.gov.ar>)

La repartición forma parte, a partir de diciembre de 2011, del Organigrama del Ministerio de Infraestructura del Gobierno de la Provincia de Córdoba

Específicamente las funciones de la Dirección de Jurisdicción Técnica se describen en la página Web de Gobierno como:

Funciones:

“Coordinar e intervenir en la relación entre las distintas áreas técnicas del Ministerio de Infraestructura, en todo lo relacionado con obras de infraestructura, arquitectura, y viales públicas.

Asistir técnicamente al Señor Director General de Coordinación de Obras Públicas, en lo que respecta a la propuesta, elaboración y ejecución de proyectos y programas a realizar en materia de obras de infraestructura, arquitectura, viales públicas, a nivel provincial y municipal.

Participar en la elaboración y aprobación de los pliegos, bases y condiciones para los llamados a concurso y/o licitaciones, como también en los procesos licitatorios o contrataciones directas que se efectúen con motivo de las obras a realizarse hasta su finalización.

Asistir al Señor Director General de Coordinación de Obras Públicas en la articulación de relaciones que se establezcan con otras jurisdicciones del Gobierno Nacional, Provincial y Municipal a los fines de asegurar la coherencia y fortalecimiento de los lineamientos estratégicos de políticas de obras públicas.

Asesorar al Señor Director General de Coordinación de Obras Públicas en la elaboración de convenios con los Municipios, Comunas y/u otras entidades para el desarrollo e implementación de los programas y acciones en el área de su competencia.

Elaborar y proponer los instrumentos que permitan optimizar el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en el ámbito de su competencia.

Intervenir en la gestión y obtención de cooperación técnica para el logro de los objetivos trazados en materia de obra pública”.²

² <http://www.cba.gov.ar/direccion-de-tecnica/>

II MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

II.1 Diseño Metodológico

El enfoque del diseño metodológico del presente trabajo se inscribe en el tipo cualitativo y de carácter flexible.

La recolección de datos se adapta al desarrollo de la investigación y al proceso de ida y vuelta entre el marco teórico y las manifestaciones empíricas del objeto analizado. Por lo cual se orienta hacia la representación bajo la mirada del análisis cualitativo y no desde las estadísticas o variables.

Niveles de investigación:

- **Exploratorio**: Lectura de textos, Legislación pertinente, entrevistas exploratorias
- **Descriptivo**: Identificación de características y propiedades del objeto de estudio
Observación- Definición de los datos pertinentes a observar
Análisis de la Información. Análisis de contenido.
Conclusiones: Nuevos conocimientos a aportar en relación al tema de estudio

Métodos y Técnicas: Observación

Entrevistas
Análisis documental

El desarrollo del trabajo incluye las siguientes etapas metodológicas:

1. Antecedentes y justificación
2. Planteo de la Problemática
3. Pregunta Inicial - Objetivos Generales y particulares del Trabajo
Hipótesis de Trabajo
4. Marco Teórico
5. Descripción de los resultados
6. Conclusiones – Recomendaciones posibles.

Recolección de Datos

Los datos y procedimientos relevados y descriptos en las sub-áreas dentro de la Jurisdicción Técnica de la Dirección General de Vivienda, se produjeron a través de la experiencia personal de la autora como profesional de planta permanente de la repartición, y con entrevistas exploratorias que obedecieron al diseño que se adjunta.

Entrevistas exploratorias

Objetivos.

- Ampliar la temática sobre la gestión y transmisión del conocimiento técnico en la Dirección General de Vivienda de la Provincia de Córdoba.
- Incorporar y descubrir nuevos aspectos de la problemática que contribuyan al proceso de ruptura con conceptos preestablecidos o impresiones subjetivas.

Perfil de personas a entrevistar

Testigos Privilegiados. Se diseñaron entrevistas con:

- Funcionarios de planta con la mayor antigüedad en la repartición y que han cumplido funciones en las áreas técnicas. Cant. 3
- Funcionarios directivos de planta política. Cant.1

La entrevista tuvo el carácter de libre o no-directiva en tanto no se utilizó cuestionario con preguntas previamente estructuradas.

Las intervenciones del entrevistador fueron abiertas sin participar del debate de opiniones, utilizando las preguntas con el carácter de estímulos o guías en la precisión y desarrollo de las ideas, y con el cuidado de no transmitir al entrevistado las propias categorías mentales.

Se expuso claramente a los entrevistados los objetivos de las entrevistas, y el carácter anónimo de las mismas, estableciendo previamente el compromiso de eliminación de los registros una vez analizados.

Aspectos principales considerados en las entrevistas.

- Cómo se genera la información en el área que corresponde al entrevistado.
- Cómo se administra y articula con otras áreas.

- A qué etapa de la generación de conocimiento se accede en esa área.
- Cómo accede la conducción de mandos medios y superiores a la producción del conocimiento técnico.

Presentación de objetivos a las personas a entrevistar

Las entrevistas formarán parte de un Trabajo Final Integrador de la Carrera de Especialización en Dirección de Organizaciones Públicas de la UCC, cuyo tema será la Gestión del Conocimiento Técnico dentro de la Dirección de Vivienda de la Provincia de Córdoba.

El carácter de las mismas será anónimo y el formato será de entrevista no-directiva.

II.2 Antecedentes y Justificación

Origen de la Organización

La actual Dirección de Vivienda se originó como una organización autárquica, a fines de la década del 70, con el nombre de Instituto Provincial de la Vivienda (IPV).

En su perfil se incluyó la integración de equipos técnicos de nivel de excelencia, lo que condujo a la consolidación del prestigio de la Institución en lo relativo a la producción de conocimiento técnico de calidad.

Cambios Estructurales

A lo largo de sus 37 años de existencia, se producen algunos hechos determinantes que impactan directamente en los aspectos citados en relación la construcción del conocimiento técnico.

La pérdida de la autarquía en el manejo de los fondos y en las decisiones de intervención, y su inclusión en el organigrama del entonces Ministerio de Obras y Servicios Públicos, en una posición dependiente de las decisiones que emanan del Ejecutivo, aparece en una primera mirada como una bisagra cualitativa en la historia y en el perfil de la repartición.

Justificación

El manejo sistematizado de la producción y gestión del conocimiento técnico tiene la posibilidad de ser un factor determinante en el agregado de valor al proceso productivo de vivienda social desde el Estado.

Según se ha visto, la función de la Dirección General de Vivienda (DGV) explicitada en el Organigrama Provincial, consiste en: *“la elaboración, proposición y ejecución de programas provinciales de vivienda en coordinación con el Estado Nacional, las municipalidades y comunas de la Provincia, y también con organizaciones no gubernamentales”*.

En este contexto puede considerarse al capital intelectual como recurso esencial en la planificación estratégica de las respuestas que el Estado debe ofrecer frente a las demandas de la comunidad.

Una institución con capacidad de crecimiento en su rol generador de conocimiento, está habilitada para liderar desde el Estado su intervención en la trama de relaciones productivas no sólo de la vivienda individual, sino de ser un actor determinante en la producción social del hábitat

Según Alvin Toffler (1990): *“el nuevo sistema acelerado para la producción de riqueza depende cada vez mas del intercambio de datos, información y conocimiento. Es súper simbólico, si no se intercambia conocimiento no se crea riqueza”*³.

Dentro de este mismo marco conceptual se destacan los nuevos desafíos para las Organizaciones en la Sociedad del Conocimiento:

- Generar valor a través de la creación de conocimiento
- Conseguir un alto nivel de capacidad de aprendizaje:

³ TOFFLER, Alvin, *“El Cambio del Poder”* Traducido por Rafael Aparicio Plaza & Janes Editoriales S.A. 1990: 282-283- ISBN8401230160, 9788401230165

En relación a este último punto podemos sintetizar algunos conceptos señalados por Nekane Aramburu (1996) quien amplía la idea del rol del conocimiento y la capacidad de aprendizaje en las organizaciones para el nuevo milenio:

- Los individuos, y análogamente las organizaciones, aprenden cuando son capaces de cuestionar y modificar normas de comportamiento o lo que Argyris y Schön denominan “teorías en uso”
- El aprendizaje es la base del cambio de conducta.⁴
- Poder ejercitar la capacidad de cambio para adaptarse a nuevas condiciones.
- La elevada capacidad de aprendizaje esta siempre acompañada por una mayor aptitud en el manejo de la información
- **La supervivencia de las organizaciones está condicionada por su capacidad de aprender.**⁵

II.3 Estructuración de la Problemática

La elaboración de la problemática del presente trabajo esta enmarcada por el análisis teórico preliminar de las lecturas exploratorias en relación a la importancia del conocimiento en las organizaciones en general y públicas en particular, y su influencia en la generación de políticas públicas.

La orientación en la comprensión de los fenómenos que concurren al análisis, no tendrá en cuenta sólo la investigación de la relación causa-efecto de los mismos de manera lineal, sino que incorporará también una visión desde la sociología comprensiva, donde el significado es considerado como un elemento esencial en la explicación de los fenómenos sociales.

“Las conductas humanas son de hecho intencionadas e inspiradas, concientes o no, por un conjunto de representaciones mentales fuera de las cuales no pueden comprenderse.

⁴ SWIERINGA y WIERDSMA (1992) “*Becoming a Learning Organization*”.Addison-Wesley (versión en castellano: *La Organización que Aprende*, Addison-Wesley, 1995).Cit.en ARAMBURU Nekane, “*Empresas para una nueva realidad: la capacidad de aprender*” Articulo en Boletín AECA ,n41 pp.45-48,1996

⁵ ARAMBURU, Nekane, *Empresas para una nueva realidad: la capacidad de aprender*” Articulo en Boletín AECA, n41 pp. 45-48,1996

Una cierta visión del mundo, de la sociedad o de la vida, la esperanza de un beneficio anticipado, o la percepción de un desacuerdo, la definición de lo que está en juego en un conflicto, o aún la imagen que se tiene de los otros actores, son algunos de los elementos que pueden intervenir en la explicación de la acción humana⁶.

La información aportada por las entrevistas exploratorias, la experiencia personal de la autora como profesional dentro de las áreas técnicas analizadas, y el enmarque teórico de las lecturas previas concurren a la síntesis de algunos de los principales conceptos que describen la problemática y que se desarrollan a continuación:

- La construcción y gestión del conocimiento técnico, como motor y sustento del producto entregado por la institución a la comunidad, comienza a debilitarse paulatinamente en su protagonismo hacia adentro y hacia afuera del organismo.
- En el ámbito interno pierde espacio frente a las actividades de tipo jurídico y contable, y en la relación con otros organismos dentro del ejecutivo, ve debilitada su capacidad de intervención en las decisiones de políticas públicas.
- Al no existir una forma de articulación de la Institución con otras organizaciones pares, gubernamentales y/o académicas, el conocimiento generado carece de la posibilidad de enriquecerse y a su vez aportar a las demás organizaciones
- El conocimiento técnico se dispersa en las diferentes subáreas sin una metodología que enmarque su sistematización y aprovechamiento.
- La información disponible no es procesada para ser incluida en un camino de construcción de conocimiento.
- Esta misma información se fragmenta y pasa al control de compartimentos estancos sin interacción, donde no existen los canales adecuados que faciliten el acceso

⁶ QUIVY, Raymond –VAN CARNPENHOUDT, Luc, “Manual de Investigación en Ciencias Sociales” 2005, Mexico Trad Corres Ayala Norma P. Ed. Limusa- ISBN 968-18-4355-X

- El conocimiento técnico generado durante la vida de la Institución queda sin ser transmitido al recambio generacional de recursos humanos y no es aprovechado como experiencia a capitalizar.

II.4 Pregunta Inicial

¿Cómo se construye el conocimiento técnico en la Dirección General de Vivienda de la Provincia de Córdoba y cuáles son los obstáculos que este conocimiento encuentra para incidir en las decisiones de políticas públicas?

II.5 Objetivos

Objetivos Generales:

- Diagnosticar la manera en que el conocimiento **técnico específico** se produce, sistematiza y se transmite dentro de la Dirección General de Vivienda de la Provincia de Córdoba.
- Iniciar la comprensión de los fenómenos que inciden en el estado actual de la gestión del conocimiento técnico en la DGV y su influencia en la elaboración de políticas públicas.
- Elaborar líneas a aportar para la incorporación de una metodología de producción, sistematización, y transmisión del conocimiento dentro de la organización.

Objetivos Particulares

1. Producción

- Describir el camino que recorre el desarrollo y la ejecución de un proyecto en la Jurisdicción Técnica.

2. Sistematización:

- Describir cuáles son los métodos de procesamiento y actualización de la información técnica

3. Transmisión:

- Relevar la metodología de acopio, acceso, comunicación, intercambio y divulgación del conocimiento técnico producido.

II.6 Hipótesis de Trabajo

La Organización ha perdido su rol inicial de núcleo productor de conocimiento técnico con influencia en las políticas públicas.

El conocimiento técnico generado por la Institución no alcanza a percibirse como el recurso estratégico por excelencia dirigido al desarrollo de la comunidad

II.7 Conceptualización de Términos⁷

Conocimiento Técnico específico:

Se define en el sentido amplio del término abarcando no sólo los aspectos exclusivos de la construcción y presupuestarios, sino extendiendo el concepto a las áreas relativas a construcción del hábitat, espacio urbano y rural, e investigación tecnológica y de diseño.

Producción del Conocimiento Técnico:

Aquel que se genera dentro del área Técnica, comprendiendo las diferentes etapas, desde los procesos que comienzan en el área de Programación habitacional, pasan por el desarrollo de proyecto, pliegos de condiciones y especificaciones, licitaciones, ejecución e inspección de obra.

Sistematización:

La manera en que se organiza, se clasifica, se articula y se procesa el conocimiento.

⁷ Fuente: Elaboración de la autora sobre la base de la Bibliografía pertinente:

BUENO CAMPOS Enrique. (1998): *"El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual"*, Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIII, Agosto, pp. 207 –229. Cit en ORDÓÑEZ DE PABLOS & PARREÑO FERNANDEZ, *Op.cit* (2003) p.167

NONAKA Ikujiro-TAKEHUCHI Hirotaka *"The Knowledge Creating Company"*, Oxford University Press, EEUU, 1995

ORDÓÑEZ de PABLOS P.& PARREÑO FERNANDEZ J. *"Aprendizaje Organizativo y Gestión del Conocimiento: Un Análisis Dinámico del Conocimiento de la Empresa"* Artículo Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol.11 N° 1 pp.165-177, ISSN:1135-2523., Año 2003

PAVEZ SALAZAR Alejandro A (2000 Dic.) *"Modelo De Implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas"*- Memoria para optar al Título de Ingeniero Civil Informático, Dto. de Informática, Univ. Técnica Federico Santa María, Valparaíso, Chile.

PONJUAN DANTE, Gloria, *"Gestión de Información en las Organizaciones: Principios, conceptos y aplicaciones"*, Impresos Universitaria, Chile, 1998. cit. en PAVEZ SALAZAR Alejandro A.- *Op.cit* (2000) p.13

- **Transmisión:**

- Modos en que se estructuran los canales por donde circula el conocimiento, interna y externamente:

Dentro de la Organización:

- Horizontalmente entre áreas y subáreas
- Verticalmente: desde la base hacia los mandos superiores e inversamente desde allí hacia la base

Desde la organización hacia afuera:

- Horizontalmente con los otros Ministerios y otra organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (Empresas, Universidades, Centros de Investigación, Organizaciones Barriales)
- Verticalmente hacia el Ejecutivo Provincial, Nacional, gobiernos y organizaciones sub -nacionales y sub -provinciales.

III MARCO ANALÍTICO CONCEPTUAL

En el entorno de la llamada Sociedad del Conocimiento del SXXI, autores como Toffler (1990); Thurow, (1992); Handy, (1992); y Drucker, (1993), coinciden en el reconocimiento de un nuevo sistema de generación de riqueza dentro de las organizaciones de la sociedad post- industrial. El **recurso productivo básico es el conocimiento**

El conocimiento está desplazando a otros recursos relevantes en la era industrial, como la tierra y el capital.

En su artículo “La Gestión del Conocimiento en la Nueva Economía” Enric Serradell Lopez y Ángel Juan Pérez, (Feb 2003) proponen un análisis donde la sociedad/economía del conocimiento hace su aparición como resultado de la confluencia de cuatro factores:

- *“El fenómeno de la globalización, que interrelaciona las economías de zonas geográficamente dispersas mediante la internacionalización de las empresas, el flujo de capitales, bienes, servicios y personas, y la apertura de nuevos mercados*

- *El fenómeno de las TIC, y en especial de Internet, que ha supuesto un incremento significativo en las posibilidades de comunicación y transmisión de información y conocimiento.*
- *La tendencia de las empresas e instituciones a organizarse de forma más distribuida, fomentando la aparición de redes geográficamente dispersas y descentralizadas.*
- *Una creciente intensidad en la aplicación del conocimiento en la producción de bienes y servicios.”⁸*

Todo esto en un entorno donde aumenta aceleradamente la complejidad y el cambio de las estructuras sociales, políticas y económicas.

En este escenario, el conocimiento se posiciona como un recurso estratégico no sólo para las empresas o las organizaciones, sino también para las economías nacionales

El conocimiento no sólo agrega valor a una cadena productiva. Es el activo intangible por excelencia en la gestión del desarrollo de las sociedades, ya que además adjunta como condición ineludible el proceso de aprendizaje en permanente cambio y crecimiento.

Y es aquí donde se enlaza el concepto del conocimiento como activo en movimiento. A la idea de stock acumulado se agrega la de un espacio de cambio y adaptación. *“El “espacio informado” donde la información fluye y puede ser utilizada en cualquier punto para generar un nuevo conocimiento” (Zuboff, 1988).*

III.1 Influencia de la Sociedad del Conocimiento en la Administración Pública

En el caso del tema de estudio, el conocimiento, como un valor creado desde la organización tiene la potencialidad de operar como transformador y generador de políticas públicas que impactan directamente sobre los ciudadanos y por lo tanto sobre la trama social, económica, productiva y política.

Una sociedad en plena transformación y en constante dinámica de cambio, ejerce presión sobre las organizaciones públicas de manera directa.

⁸ SERRADELL LOPEZ Enric - JUAN PEREZ, Ángel A. *“La gestión del conocimiento en la nueva economía”* Feb.2003 –Pág.5 <http://www.uoc.edu/dt/20133/index.html>

El acceso a la información, la expansión de las redes empresariales, las economías regionalizadas e interrelacionadas, y el rol del Estado como un actor determinante, son factores que colocan a las organizaciones públicas en una posición de alta exigencia frente a las demandas de la comunidad.

Pero también debemos acordar con lo expresado por Roger CIURANA en relación a que Sociedad del Conocimiento y Sociedad de la Información no son conceptos sinónimos:

“...Poseer conocimiento y poseer información no es la misma cosa...”

”... podemos afirmar lo siguiente: posee conocimiento no aquel que tiene información sino aquel que sabe qué hacer con la información y puede hacer algo.”

“Esto nos lleva a una reflexión fundamental sobre la democracia y la gestión del conocimiento, por lo tanto, de la educación. Y es en esta relación compleja entre democracia / conocimiento / educación en donde nos jugamos el futuro político de nuestra sociedad”⁹

El conocimiento en sus diferentes aspectos lleva implícita su condición política. Está en directa relación con el ejercicio del poder, y su democratización en las sociedades modernas es el camino indispensable hacia la libertad del ciudadano.

III.2 Desafíos del Estado Moderno Frente a la Demanda de Vivienda

El Artículo N° 14 bis de la Constitución Nacional en su tercera parte se refiere específicamente a los conceptos de seguridad social y protección integral de la familia, material y moralmente:

“El Estado otorgará (...) la protección integral de la familia; la defensa del bien de familia; la compensación económica familiar y el acceso a una vivienda digna para vivir”.

Esta concepción de la familia con jerarquía de sociedad primaria se consolida con la reforma constitucional de 1994 que en su art.75 Inc. 19 define entre las atribuciones del Congreso:

“...y proveer lo conducente al desarrollo humano, al progreso económico con justicia social (...) Sancionar leyes (...) que aseguren la responsabilidad

⁹ CIURANA Emilio Roger.(2001, abril) *“La democratización del conocimiento y la educación de (en) la democracia”*- Conferencia para la Cátedra Itinerante UNESCO “Edgar Morin” -Universidad Latina de América, Morelia, México

indelegable del Estado, la participación de la familia la sociedad, la promoción de los valores democráticos y la igualdad de oportunidades y posibilidades sin discriminación alguna”

El Estado contemporáneo encuentra su definición dentro de los lineamientos de la Constitución. Se pasa así del Estado omnipotente al Estado de Derecho.

El constitucionalismo moderno reconoce en la Constitución las facultades de:

- poner límites al poder del Estado
- reconocer los derechos humanos

Por lo tanto el contenido y finalidad de la Constitución es:

- la organización de los poderes del Estado
- la tutela de los derechos del hombre

El derecho al acceso a la vivienda está incluido en el listado de derechos básicos, que no sólo se remite al área estrictamente individual sino que tiene gran incidencia en la trama social. Se reconoce sin duda como una de las más fuertes demandas de las sociedades latinoamericanas.

Dentro de un sistema complejo de relaciones, el Estado es uno de sus actores determinantes.

La intervención activa del Estado en materia de políticas públicas de vivienda, o en su otro extremo, un Estado prescindente, va a representar siempre algún tipo de impacto y consecuencia en el tejido social, económico y político.

La vivienda no es un producto en sí mismo, aislado del contexto. Se presenta como un escenario donde se plantea la puja entre diferentes intereses económicos, políticos y sociales, e interviene además en la transformación de las ciudades.

Un diagnóstico previo de este escenario nos sitúa en una forma de producir el espacio urbano que aparejado a la crisis fiscal del Estado keynesiano significa una disminución de la intervención y la inversión pública y deja librado al capital privado la apropiación de la plusvalía que el Estado

aporta al valor de la tierra urbanizada, afirmando una lógica netamente capitalista al desarrollo de las ciudades.

Capital que a su vez no sólo es local o regional, sino internacional, con lo cual el impacto de la globalización en su dimensión financiera es otro factor a tener cuenta en la evaluación del entorno.

El problema de la vivienda está directamente vinculado al de las políticas públicas sobre planificación urbana y en especial al uso de la tierra

“El Estado argentino es uno de los que más invierte en vivienda en América Latina, pero éste es uno de los países con menores resultados en relación a esa inversión. Porque se atiende a la oferta (empresas que construyen barrios) y no a la demanda (los que verdaderamente sufren la problemática).”¹⁰

“Mientras el déficit tiene un fuerte carácter cualitativo, el Estado hasta ahora sólo se dirige a solucionarlo cuantitativamente, impactando en el tejido urbano con planes masivos desconectados de la demanda real.”¹¹

“Modificaciones socio demográficas de la demanda social plantean nuevas necesidades en cantidad y calidad de viviendas y a las que no se da respuesta ni desde el sector privado ni desde el público.”¹²

Un conjunto de fenómenos asociados marcan la transformación del espacio social con el aumento de las desigualdades, la segregación residencial, la delincuencia y la conflictividad social.

La brecha entre Estado y sociedad en este área se complejiza y no presenta por el momento propuestas alternativas de solución.

Un primer acercamiento en el que el Estado cumple un rol esencial debería integrar diagnósticos basados en:

- **información técnica solvente,**

¹⁰ Periódico Digital de la UNC HOY LA UNIVERSIDAD-18 de Mayo 2008,-Nº39-Equipo de Redacción: MAFFINI Gino, et.al.- Artículo “Déficit Habitacional en Córdoba” Pág. 2- Archivo pdf. Disponible en Internet [http:// www.unc.edu.ar](http://www.unc.edu.ar) Entrevistado Arq. Aurelio Ferrero CEVE Centro experimental de la Vivienda Económica

¹¹ Periódico Digital de la UNC HOY LA UNIVERSIDAD Op.cit Entrevistada Lic.-Marcela Rodríguez Investigadora y docente- Esc. Trabajo Social - UNC Pág. 2

¹² Periódico Digital de la UNC HOY LA UNIVERSIDAD Op.cit. Entrevistada Arq. Carolina Peralta Instituto de Investigación de Vivienda y Hábitat FAUDI-UNC. Pág. 2

- incluir la visión de instancias de coordinación de políticas sociales entre el **Estado y las organizaciones civiles**
- y la elaboración conjunta de una política habitacional que integre los diferentes niveles de la problemática con una estrategia urbana de desarrollo sustentable

No se puede separar la problemática de la vivienda, de la construcción del espacio urbano y es allí donde se transforma en uno de los desafíos de los Estados Provinciales y Municipales en tanto trasciende su condición de producto entregado para el consumo individual o de mercancía de intercambio.

El derecho a la vivienda incluye el derecho a la ciudad, a la inclusión en un sistema productivo y de servicios.

Representa también un desafío para el Estado moderno, la generación del marco ideológico y la creación conjunta de vías de comunicación con organizaciones civiles intermedias donde el Estado como actor regulador y generador de políticas públicas garantice el derecho de acceso a la vivienda.

En conjunto con la política específica para atender la demanda de viviendas se vislumbran como imprescindibles otras estrategias y acciones que pueden considerarse dentro del total extendido de la problemática:

- una política de suelos que contemple las estrategias de intervención en el mercado de la tierra para ofrecer alternativas a los sectores medios y bajos,
- estrategias de intervención en la consolidación del tejido urbano,
- rango de créditos para mejoras, mantenimiento o reformas.
- definición de los diferentes niveles de la demanda a los fines de segmentar la oferta.
- Proveer servicios de agua y saneamiento a los barrios más carenciados

A raíz de los conflictos surgidos en relación al Código Urbanístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Revista de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la UADER, Universidad Autónoma de Entre Ríos, Paraná, publica

en su N°4 Oct. 2007, una acertada síntesis de la problemática a enfrentar por el Estado en la articulación entre planeamiento, participación y gestión:

*“Frente a la visión fragmentada y en muchos casos insolidaria que caracterizan (aun cuando se encuentren enfrentados en la coyuntura) tanto al mercado como a las expresiones vecinales de reivindicación barrial, se presenta como imprescindible la **recuperación del Estado como regulador del desarrollo urbanístico**. Esto no puede realizarse en la tónica del urbanismo centralizado y los planes tecnocráticos de mediados del siglo XX, sino que debe procurar la **incorporación de mecanismos de participación** que permitan relevar, conocer y evaluar los deseos explícitos y latentes de la ciudadanía sobre la construcción de la ciudad, así como las contradicciones entre los distintos imaginarios colectivos de la ciudad.”¹³*

Diversidad y complejidad. Son cualidades inherentes a esta problemática que enfrenta al moderno Estado democrático con nuevos desafíos caracterizados por una dinámica en continua transformación

“La diversidad democrática debe partir de un paradigma de complejidad en el que la interacción entre individuos genera a la vez unidad y diversidad pero nunca uniformización. La base de la democracia está en la comprensión de una diversidad de opiniones e ideas que interactúan en un mismo espacio que produce nuevas identidades, esta vez, complejas, con sentido de la unitas múltiplex.”¹⁴

Por todos estos aspectos considerados es que una sociedad del conocimiento que se encuentra en permanente transformación y renovación de sus necesidades, exige de las organizaciones públicas nuevos niveles de calidad para aportar a su desarrollo, que deben tener en cuenta algunos factores básicos.

- Transparencia en las gestiones de la Administración.
- Eficacia de la gestión pública
- Productividad
- Mejoras en la Capacitación de funcionarios
- Incorporación de tecnologías adecuadas para la ampliación de oferta de servicios

¹³ CORTI, Marcelo, Artículo: “*Normativa Urbanística: la articulación entre planeamiento, participación y gestión*”, Revista Tiempo de Gestión de la Fac. de Ciencias de la Gestión de la UADER, Un. Autónoma de Entre Ríos, Paraná, Argentina.- N° 4 (Año III, Oct. 2007) (ISSN 1850-7255)

¹⁴ CIURANA Emilio Roger, *Op. cit* (2001) -pág.4

IV EL CONOCIMIENTO

Si bien damos por sentado que las organizaciones contemporáneas deben desarrollarse en una economía con base en el conocimiento, para definir el concepto “**conocimiento**”, se hace necesaria la observación de las diferentes visiones involucradas en el mismo.

El marco teórico donde se encuadra la metodología de observación del objeto de estudio incluye las visiones del conocimiento desde

1. la Filosofía,
2. la Teoría Organizacional,
3. el Proceso de Agregación de Valor
4. las Categorías del Conocimiento

IV.1 Visión Filosófica

En el área de la Filosofía la definición del término conocimiento no es única ni universal

Las dos grandes ramas del pensamiento, desde Oriente y Occidente, han influenciado taxativamente el modo de percepción y acercamiento a la verdad.

Occidente entiende al objeto de conocimiento como separado del ente pensante, y a la Verdad, como un objetivo al que se puede arribar por puro razonamiento deductivo, sin intervención de los sentidos.

Oriente introduce la idea de inseparabilidad entre el pensante y su hábitat. En el proceso del conocimiento, aparece otro elemento: el medio a través del cual circula el mensaje

Una síntesis de las diferentes corrientes del pensamiento incluye elementos muy semejantes al de la teoría de la Comunicación:

- El mensaje del objeto de conocimiento es recibido por el sujeto a través de un medio y en un código posible de percibir.

- Este mensaje es filtrado por las capacidades cognitivas del sujeto y los modelos mentales de conocimiento que lo determinan.¹⁵

Es útil aquí resaltar el tema de los modelos mentales y paradigmas que están implícitos en las culturas y en las formas de percibir e interpretar la realidad, ya sea por el individuo o por las organizaciones y las sociedades. Roger Ciurana (2001) señala que

“Un paradigma que induce al sujeto a separar, aislar, descontextualizar, genera un tipo de acción y una forma de estar en el mundo muy diferente de un paradigma que ayuda al individuo a generar estrategias comunicadoras, religadoras, contextualizadoras. Un paradigma que ayuda al individuo a tener sentido del texto y del contexto.”¹⁶

El pensamiento complejo, globalizador se presenta como la respuesta más adecuada para la comprensión de una realidad en cambio constante.

Conocer el entorno desde una mirada macroscópica sin duda generará respuestas más completas y dinámicas.

La neutralidad no existe a la hora de proponer líneas de acción para enfrentar un fenómeno.

Por lo tanto es esencial tener en cuenta el contexto y apelar a la creatividad a la hora de gestionar las demandas de un entorno en complejización creciente.

“El contexto es fundamental. Un paradigma que conduce a separar y aislar para conocer sólo produce funcionarios funcionalizados pero nunca individuos creativos.”

*“Por todo ello lo que más falta nos hace en la actualidad en el contexto global en el que vive el ser humano, así como en los diferentes contextos locales es la recuperación de dos elementos fundamentales: **la política y el saber.**”¹⁷*

¹⁵ PAVEZ SALAZAR, Alejandro *Op.Cit.* (2000) pp.11-12

¹⁶ CIURANA Emilio Roger, *Op. cit* (2001).pp.5

¹⁷. CIURANA Emilio Roger, *Op.cit.* (2001) pp.3-5

IV.2 Visión desde la Teoría Organizacional

Thomas Stewart (1999 citado en Pavez Salazar, 2000) señala que desde las Organizaciones el Conocimiento se puede definir como la información que posee valor para sus propios objetivos.¹⁸

Es aquella información que habilita para generar acciones dirigidas a satisfacer las demandas del mercado en el caso de la empresa privada¹⁹, y a las demandas de la comunidad en el caso de las organizaciones públicas, a través de la explotación de las competencias de la Organización.²⁰

IV.3 Categorías del Conocimiento según Robert E. Cole:²¹

- **Codificado/Tácito:** Conocimiento tácito es aquel que es difícil de articular de forma que sea manejable y completo. De hecho, lo que nosotros sabemos es más de lo que podemos decir.

Por otro lado, el conocimiento codificado – tal como planos, formulas, ó códigos computacionales – es aquel que no necesita demasiado contenido para ser manejable.

- **De uso observable/No observable:** Es aquel conocimiento que se ve reflejado en los productos que salen al mercado, en el caso de la empresa o en los servicios o productos entregados a la comunidad en el caso de las organizaciones publicas
- **Conocimiento Positivo/Negativo:** Es el conocimiento generado por las áreas de Investigación y Desarrollo (I&D). Esto se observa a través de los

¹⁸ STEWART, Thomas A., *"Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations"*, Doubleday, EEUU, 1999 Cit. en PAVEZ SALAZAR, *Op cit.* (2000).p.12

¹⁹.PORTER Michel E. & MILLAR V., "Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información", Harvard DEUSTO Business Review, Primer Trimestre, 1986, España Cit. en PAVEZ SALAZAR, *Op cit* (2000).p.12

²⁰ PRAHALAD, C. K. & HAMEL, Gary, *"The Core Competence of the Corporation"*, Harvard Business Review, Mayo-Junio 1990, EEUU, pp.79-91. Cit. en SARMIENTO ZEA et.al. (2010), *"Propuesta de un Modelo de Capital Intelectual para medir y gestionar los Intangibles de las Entidades Publicas"* Universidad de Granada, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad - Campus Universitario de Melilla, Facultad de Ciencias Sociales. p.2

²¹ COLE, Robert E., "Special Issue on Knowledge and the Firm", California Management Review, EEUU, 1998 Cit. en PAVEZ SALAZAR, *Op.cit.* (2000). p. 12

descubrimientos (conocimiento positivo) realizados por las investigaciones y las 'aproximaciones que no funcionan' (conocimiento negativo).

- **El conocimiento Autónomo/Sistemático:** El conocimiento autónomo es aquel que genera valor sin mayores modificaciones en el sistema en el cual se encuentra (ej: inyección de combustible). El conocimiento sistemático es aquel que depende del evolucionar de otros sistemas para generar valor (ej: Bienes complementarios).
- **Régimen de propiedad intelectual:** Es el conocimiento que se encuentra protegido bajo las leyes de propiedad intelectual.

Claramente existen muchas categorías adicionales a éstas, que permiten entender el valor del conocimiento.

Pero es indispensable acordar con Nonaka y Takeuchi (1995) en el concepto de que:

“la Organización por sí sola no puede crear conocimiento, sino que son las personas que la componen quienes establecen las nuevas percepciones, pensamientos y experiencias que definen el conocer de la Organización.”²²

En consecuencia generar valor con la administración y gestión del conocimiento, significa entender que incluye de manera ineludible la gestión de personas.

IV.4 Visión desde el Proceso de Agregación de Valor

Se entiende como el proceso de generación de conocimiento que se inicia con el dato aislado y culmina en el saber.

Niel Fleming y Gloria Ponjuán Dante (1998) son citados en la Tesis de Alejandro Pavez Salazar, (2001) en relación al Proceso de Generación del Conocimiento²³

Ambos presentan la idea del proceso como una cadena que se inicia en el Dato y culmina en la Verdad o la Sabiduría.

²² NONAKA Ikujiro & TAKEUCHI Hirotaka,(1995) *"The Knowledge-Creating Company"*, Oxford University Press, EEUU

²³ PONJUAN DUARTE, Gloria (1998) *"Gestión de Información en las Organizaciones: Principios, conceptos y aplicaciones"*, Impresos Universitaria, Chile, cit. en PAVEZ SALAZAR, A. *Op.cit.* (2000) pp. 13-14

Por su parte, Fleming relaciona el proceso con el nivel de entendimiento y la relación con el contexto.



Figura 1 - Relaciones entre los componentes de la cadena informacional ²⁴

- **Dato:** es un elemento aislado sin referencias espaciales o temporales
- **Información:** Una colección de datos no es información. Los datos se transforman en información cuando se establecen entre ellos relaciones y asociaciones. Representa el **cuál, el quién, el cuándo y el dónde**.
- **Conocimiento:** Una colección de información no es conocimiento. Mientras que la información entrega las asociaciones necesarias para entender los datos, el conocimiento provee el fundamento de cómo cambian (en el caso que lo hagan). Esto puede ser visto como patrones de comportamiento contextualizados. Representa el **cómo**.
- **Sabiduría:** La sabiduría abarca los principios fundacionales responsables de los patrones que representan el conocimiento. Representa el **por qué**.
- **Verdad:** La totalidad de los factores de sabiduría y sus relaciones. Representa el **ser**.

Gloria Ponjuán²⁵ presenta el enfoque de Valor agregado expuesto por Robert Taylor²⁶

²⁴ FLEMING, Neil <http://www.outsights.com/systems/kmgmt/kmgmt.htm>. Knowledge Management – Emerging Perspectives cit. en PAVEZ SALAZAR, *Op.cit* (2000) p.13

²⁵ PONJUAN DANTE, Gloria Cit. en PAVEZ SALAZAR, *Op.cit.* (2000) p.13

²⁶ TAYLOR, Robert S. "Value-Added Processes in Information System" New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1986 – 257p cit. en PAVEZ SALAZAR, *Op.cit.* (2000) p.13



Figura 2 Pirámide Informacional ²⁷

La pirámide informacional mostrada en la figura explica el proceso de transformación asociado a la generación del conocimiento. En ésta se indica que el nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos.

Los datos se convierten en información cuando son procesados, ordenados e interpretados.

Cuando la Información es puesta en el marco de referencia de una persona y es atravesada por su percepción personal, se transforma en conocimiento.

El conocimiento orientado hacia un objetivo genera inteligencia o sabiduría, la cual pretende ser una representación de la realidad

La idea de valor agregado surge a partir de los procesos que se establecen entre las etapas de la generación del conocimiento

²⁷ PONJUAN DANTE, Gloria cit. en PAVEZ SALAZAR, *Op.cit.* (2000) Pág.14



Figura 3 Proceso de Agregación de Valor ²⁸

- **Datos:** Los datos son los registros icónicos, simbólicos (fonémicos o numéricos) o sígnicos (lingüísticos, lógicos o matemáticos) por medio de los cuales se representan hechos, conceptos o instrucciones.
- **Información:** Datos o materia informacional relacionada o estructurada de manera actual o potencialmente significativa.
- **Conocimiento:** Estructuras informacionales que, al internalizarse, se integran a los sistemas de relacionamiento simbólico de más alto nivel y permanencia.
- **Conocimiento informativo:** Es la información que adquiere valor a través de un proceso de análisis (separación, evaluación, validación, comparación, etc.).

²⁸ PAVEZ SALAZAR, A-. *Op. cit* (2000) pp.14-15

- **Conocimiento productivo:** Es el conocimiento informativo que adquiere valor a través de un proceso evaluativo (opciones, ventajas y desventajas).
- **Acción:** Es el resultado de aplicar un proceso decisional al conocimiento productivo, agregándole valor en torno a los parámetros de metas, el compromiso, la negociación o la selección.

IV.5 Una Visión Práctica

Alejandro A. Pavez Salazar (2000), sintetiza estos conceptos anteriores a través de una visión práctica:

Conocimiento: *Son las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades del conocedor, las cuales establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor.*

“Cabe destacar un punto importante en el concepto de ‘Conocedor’ establecido en la definición anterior:

Este concepto nos indica que las personas son los catalizadores del conocimiento, por lo tanto al no poder interactuar directamente con el conocimiento, será necesario desarrollar los medios y acciones necesarias para poder interactuar con las personas.”²⁹

V EL CONOCIMIENTO Y LAS ORGANIZACIONES

“...los ciudadanos no podemos debatir los problemas sociales y políticos que nos afectan si no poseemos, por supuesto, la capacidad de expresarnos con libertad, pero también la capacidad de acceso a la información que nos capacite para elaborar conocimiento.

La libertad sin conocimiento no es libertad, es pura apariencia.”³⁰

Si hablamos de una institución con capacidad de generación y gestión del conocimiento, es indispensable precisar conceptos sobre lo que entendemos por conocimiento en las organizaciones en general y en las públicas en particular.

²⁹ PAVEZ SALAZAR, A.- *Op.cit* (2000) p.15

³⁰ CIURANA Emilio Roger. *Op.cit* (2001) p.2

V.1 Estructura de Valor de las Organizaciones

En el ámbito privado se entiende como Valor de una empresa el valor monetario de sus acciones.

El Valor de Mercado es igual al número de acciones por el valor de cada acción.

Dentro del valor de cada acción se descompone un valor de Activos Contables o Tangibles y un Valor de Activos Intangibles, asociados al Capital Intelectual, que en la práctica, a la hora de cotizar la Empresa en las operaciones de adquisición o venta, ha resultado ser varias veces superior al valor Contable. La empresa internacional IBM compró a Lotus en un precio de US\$ 3500 millones cuando su valor contable era de US\$ 500 millones. Y también existen otros ejemplos como el de Yahoo, Amazon o E-Trade, Honda, o 3M donde en su cotización de mercado el valor del Activo Intangible supera varias veces el Valor Contable.³¹

PricewaterhouseCoopers (PwC)³² define el valor de las organizaciones de la siguiente manera, que es utilizada por la mayoría de los modelos existentes:

Valor de Mercado = Activos Tangibles + Activos Intangibles

En donde:

- **Valor de Mercado:** N° de acciones x Valor de cada acción.
- **Activos Tangibles:** Son los activos medidos de acuerdo a los principios contables generalmente aceptados. Es decir, los activos mensurables directamente y especificados en los balances anuales: el Capital Contable.
- **Activos Intangibles:** Todo aquel recurso asociado al **Capital Intelectual**³³

³¹ PAVEZ SALAZAR, A. - *Op.cit.*(2000) p.8

³² PricewaterhouseCoopers- Consultora de Negocios y Financiera- www.pwc.com

³³ PAVEZ SALAZAR, A. *Op.cit* (2000) p.9

V.2 El Capital Intelectual en la Organización Pública

El valor económico del Capital Intelectual es muy reconocido en el ámbito privado, por lo que los modelos de medición y gestión de intangibles han tenido gran desarrollo, pero no se puede observar en las administraciones públicas acciones semejantes, aun considerando el hecho de que los objetivos de las organizaciones publicas no son materiales ni lucrativos, sino que se dirigen al servicio y al desarrollo de la comunidad.

El recurso y el objetivo de la organización pública son en esencia intangibles.

Capital intelectual, Recursos Humanos, Stock y Flujo de Conocimiento Tácito y Explicito, Servicio, Desarrollo, son la estructura sobre la que se sostiene y a su vez aporta a los fines del Estado moderno en todas sus dimensiones: jurídica, sociológica, política, económica, y filosófica.

En las organizaciones públicas el capital intelectual tiene un rol preponderante ya que en ese ámbito:

- **los objetivos son no lucrativos**
- **los recursos más utilizados son los intangibles**

Al pasar al análisis del rol del conocimiento en las organizaciones, se observa que especialmente en las organizaciones públicas, el capital representado por el conocimiento acumulado, se diluye con frecuencia en una trama de interacciones complejas entre la cultura organizacional, la administración política y económica del Estado, y la gestión de recursos humanos y técnicos

Sin duda alguna, la intangibilidad es el recurso a gestionar en las organizaciones públicas de la sociedad del conocimiento.

En ese marco, se deberá precisar:

- **cuáles son los recursos relacionados con la información, el conocimiento, y el aprendizaje organizativo que poseen estas entidades y**

- de qué manera pueden ser definidos y medidos para poder arribar a una descripción lo más cercana posible de cómo se crean, se procesan y se transmiten.

Una vez obtenido un resultado se podrán elaborar recomendaciones para la gestión adecuada de los mismos³⁴.

EL CAPITAL INTELECTUAL- Algunas definiciones

Algunas definiciones orientan sobre el concepto del Capital Intelectual en las Organizaciones:

“Aquellos activos que son los recursos no financieros de una Organización”³⁵

El concepto de Capital Intelectual surge en los últimos años para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio (Brooking 1997)

Para Brooking (1997), *“con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”³⁶*.

Edvinsson (1996) presenta el Concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora:

“Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

Steward (1997) define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor.

³⁴ SARMIENTO ZEA Guillermo, ROMAN MARTINEZ, Isabel, *“Propuesta de un Modelo de Capital Intelectual par medir y gestionar los Intangibles de las Entidades Publicas”* Universidad de Granada, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad - Campus Universitario de Melilla, Facultad de Ciencias Sociales

³⁵ CHATZKEL, Jay, <http://www.tlinc.com/articl10.htm>. *“Measuring and Valuing Intellectual Capital: From Knowledge Management To Knowledge Measurement”* cit. en PAVEZ SALAZAR, A., *Op.cit* (2000) p.9

³⁶ BROOKING, Annie. (1997): *“El capital intelectual. El principal activo de las empresas en el tercer milenio”* Ed. Paidós Ibérica, Barcelona ISBN 10: 8449304695 – ISBN 13: 9788449304699 cit en NÚÑEZ, Maritza Osorio, *“El capital intelectual en la gestión del conocimiento.”* Revista Cubana de los Profesionales de la Información y la Comunicación en Salud, 2003, no 6.

Considera que la riqueza deriva del conocimiento y la información y que son la materia prima más importante de la economía.³⁷

La definición más utilizada desde la aparición del concepto de Capital Intelectual es la que lo subdivide en tres componentes:

Capital Intelectual- Categorías: En el campo de la actividad privada, son los recursos no financieros que permiten generar respuestas a las necesidades de mercados y ayudan a explotarlas. Estos recursos se dividen en tres categorías:

- Capital Humano,
- Capital Estructural
- Capital Relacional

DESCOMPOSICION DEL CAPITAL INTELECTUAL



Fig. 4 Descomposición del Capital Intelectual³⁸

En el **ámbito público** se agrega el componente **“público”** a cada categoría más la subdivisión correspondiente al capital estructural en Organizativo y Tecnológico.

“El estudio del capital intelectual, cualquiera que sea el área de la actividad en que se desempeñe una organización: finanzas, negocios, economía, u otra, es una función esencial para la identificación de los recursos disponibles en una empresa.”³⁹

³⁷ NÚÑEZ, Maritza Osorio. “El capital intelectual en la gestión del conocimiento”. Revista Cubana de los Profesionales de la Información y la Comunicación en Salud, 2003, no 6.

³⁸ SMITH, Peter A.C. <http://www.tlinc.com/article8.htm> Systemic Knowledge Management: Managing Organizational Assets For Competitive Advantage cit. en PAVEZ SALAZAR, A., *Op.cit.*(2000) pp.9 y 10

³⁹ NÚÑEZ, Maritza Osorio, “El capital intelectual en la gestión del conocimiento.” Revista Cubana de los Profesionales de la Información y la Comunicación en Salud, 2003, no 6.

El concepto de *capital intelectual* ofrece una imagen **estática** del conocimiento existente en la organización: se refiere a los **stocks** de conocimiento organizativo.

Sin embargo, la *gestión del conocimiento* y el *aprendizaje organizativo* complementan la imagen anterior con una perspectiva **dinámica** del conocimiento organizativo: los **flujos** de conocimiento⁴⁰.



Fig. 5 Análisis dinámico del conocimiento (Ordóñez de Pablos et.al)

Esta “tríada” conceptual (E. Bueno Campos, 2000) permite comprender mejor la complejidad del proceso dinámico de creación, integración, transferencia, transformación, despliegue, almacenamiento y renovación del conocimiento organizativo. (Bueno ,2002) ⁴¹

V.3 Stocks y Flujos del Conocimiento Organizativo

El conocimiento reside en cuatro niveles

- Individual
- Grupo
- Organizativo
- Inter-organizativo

⁴⁰ ORDOÑEZ de PABLOS P.– PARREÑO FERNANDEZ J “Aprendizaje Organizativo y Gestión del Conocimiento: Un Análisis Dinámico del Conocimiento de la Empresa” Artículo Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol.11 Nº 1 pp.165-177, ISSN:1135-2523., Año 2005

⁴¹ BUENO,E. “Dirección estratégica basada en el conocimiento: Teoría y práctica de la nueva perspectiva”,(2002) cit.en ORDOÑEZ de PABLOS P.– PARREÑO FERNANDEZ J Op.cit p.166

Y puede presentarse:

- como **stock** (perspectiva estática)
- como **flujo** (perspectiva Dinámica)

V.4 El Capital Humano

El capital humano representa el stock de conocimiento a nivel individual

Es un componente esencial del Capital Intelectual ya que es una fuente de cambio organizativo, innovación y aprendizaje (Bueno, 2002; Ordóñez de Pablos, 2001; Snell, Lepak y Youndt, 1999).

Autores como Argyris y Schon, (1978); Nonaka,(1991); Nonaka y Takehuchi, (1995); Senge, (1990) acuerdan que **el conocimiento organizativo tiene su origen a nivel individual, es decir, en las personas, puesto que las organizaciones por sí mismas no crean conocimiento.**

A medida que las personas aprenden, es decir, incrementan su capital humano, crean conocimiento que constituye potencialmente una base para el aprendizaje a nivel organizativo.

Senge (1990) también afirma que si bien el aprendizaje organizativo comienza a nivel individual, es preciso que los individuos compartan conocimiento con otros y que interactúen con sistemas y estructuras de la organización, para que emerja el aprendizaje organizativo. En este sentido, Argyris y Schon (1978) sostienen que **“el aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para el aprendizaje organizativo”**.⁴²

V.4.1 La Administración de Capacidades en el Sector Público

Existe una opinión generalizada en la sociedad, que es fuertemente descalificadora en relación al perfil laboral de las personas que trabajan en las organizaciones de la administración pública.

Es evidente que esta opinión deviene de la inexistencia de una política de gestión de recursos humanos por parte de los diferentes gobiernos, situación

⁴² ORDOÑEZ de PABLOS P. – PARREÑO FERNANDEZ J *Op.cit.* p.169

que tiene, entre otras consecuencias, el ingreso de personal sin calificación adecuada que sólo cumple el requisito de ser personas de confianza del poder político de turno.

Al no existir una línea de carrera para el sector público, tampoco existe planificación del personal en lo que se refiere a cantidad y calidad orientada a los objetivos de las Instituciones.

De la mano de esta falencia aparecen todas las demás que deben ir asociadas a una adecuada Gestión de Recursos Humanos: Análisis de Puestos, Sistemas de Evaluación de Desempeño, Políticas de Capacitación, Motivación, Remuneración, Beneficios Sociales, Desarrollo en la organización, entre otros. Así como el respeto de la legislación laboral.

Taype Molina (2011) expresa que:

*“En tal sentido, **existen en el sector público talentos, compuestos por trabajadores bien calificados académicamente, con experiencia e identificados con su organización, pero que se ven frustrados al no poder ascender**, debido a que los puestos de alta dirección son cubiertos generalmente con personal externo, de confianza de los gobiernos de turno y no por técnicos calificados que se forjaron en las entidades públicas desde muy jóvenes y que generalmente se capacitaron por su cuenta, lo que ha conllevado a otro problema conocido: la fuga de talentos”⁴³.*

En relación al mismo concepto afirma también que el capital humano capacitado existe en las Administraciones Públicas, pero deja bajo la responsabilidad de los gobiernos la iniciativa para producir cambios estructurales en la gestión de estos recursos. Considera también que es indispensable la participación activa de los trabajadores en estas transformaciones, previniendo la resistencia al cambio y capitalizando el aporte de quienes conocen más que nadie la problemática de su Organización.

Las tecnologías y métodos organizacionales, son herramientas que no resuelven por sí solas los problemas de la organización.

Su valor reside en la manera en que son utilizadas. Deben acompañar a una adecuada gestión del personal en línea con los objetivos institucionales

⁴³ TAYPE MOLINA Martin <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/carencia-talentos-sector-publico-peru-mito-realidad.html>, Perú 2011

V.4.2 Planeación Estratégica de los Recursos Humanos

Cuando la organización establece sus estrategias de competencia hace un análisis de los recursos con que cuenta, entre ellos los recursos humanos, de tal forma que una vez diseñada la estrategia deberá preguntarse si los recursos humanos con que cuenta le van a permitir alcanzar el éxito en la implementación de sus estrategias.

Por lo tanto tendrá que verificar si tiene lo que necesita o necesitará desarrollarlos o adquirirlos.

Dada esta necesidad, es importante que siempre esté planeando a futuro las cualidades o habilidades que debería tener su fuerza laboral y establecer planes estratégicos para contar con ella o para adquirirla de fuera y esto implica tener identificadas las fuentes de reclutamiento, el tiempo de respuesta y la capacidad de adaptación del personal de nuevo ingreso para evitar retrasos en la implementación de las estrategias.

V.4.3 Competencias Laborales

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas en una persona para desempeñar con éxito un puesto de trabajo en una organización. Es lo que una persona es capaz de hacer.

El administrar mediante competencias laborales trae consigo muchas ventajas para las organizaciones entre otras, permite:

- Definir perfiles más completos y objetivos que proporcionan las bases para un mejor reclutamiento y selección de personal,
- Facilitar la detección de necesidades de capacitación, así como su programación por prioridades y necesidades previamente detectadas,
- Identificar las causas del mal desempeño y en especial si es por falta de alguna habilidad o capacidad requerida,
- Crear las bases para la evaluación del desempeño sobre criterios objetivos y claros, entre otros. De esta forma, la GRH se vuelve más clara

y efectiva en apoyo de las metas y objetivos de la organización. Prácticamente todos los procesos estratégicos de recursos humanos, se vuelven más eficientes al trabajar con base en las competencias laborales.⁴⁴

V.4.4 Limitaciones

Todo plan de desarrollo y capacitación dentro de una organización de estas características se enfrentara con limitaciones y obstáculos propios del nivel de complejidad a abordar.

Estas limitaciones pueden encontrarse desde la misma organización de los RRHH pasando por la concientización y adhesión del personal a un plan de capacitación, hasta la falta de compromiso de los mandos medios con la ejecución de la planificación

- Las políticas de promoción y carrera constituyen, junto con las de reclutamiento y selección, las áreas más sensibles a la vulneración del principio del mérito. El ascenso en función del rendimiento y la capacidad y no de las proximidades políticas o personales, o de la mera arbitrariedad, es el requisito básico que cualquier sistema de gestión pública de las personas debe satisfacer antes que ningún otro.
- Es frecuente, y más aún en el ámbito público, que las organizaciones identifiquen la carrera con el ascenso jerárquico. Cuando ello es así, la necesidad de satisfacer expectativas y demandas de promoción lleva a la inflación artificial de estructuras, pernicioso desde muchos ángulos.
- El diseño de carreras horizontales, no jerárquicas, tiene por objeto resolver este problema
- Existe el acuerdo acerca del valor crucial de la formación en la moderna GRH. Debe recordarse, no obstante que para que un sistema de formación satisfaga estas expectativas, es imprescindible que la actividad formativa este diseñada al servicio de la estrategia organizativa y no constituya un mero catálogo de ofertas de capacitación que

⁴⁴ MOGUEL, Héctor, "Competencias Laborales", Consultor asociado de Zeus Management Consultants, Artículo disponible en <http://www.zeusconsult.com.mx>.

administran los propios empleados en función de sus intereses personales.

- Con alguna frecuencia, la formación, dado que no suele generar resistencias, se convierte en una política que se utiliza para afrontar cualquier problema del personal, incluso aquellos para los que no es el instrumento más adecuado. La formación no resuelve por si misma las carencias en áreas mas duras de la GRH, como pueden ser la gestión del rendimiento o de las retribuciones.

Para evitar estas desviaciones, es necesario esforzarse, pese a sus intrínsecas dificultades, para desarrollar un instrumental de evaluación de la inversión en formación que, sobrepasando la mera constatación de actividad y coste, llegue, en la medida de lo posible, a la valoración del impacto sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

En resumidas cuentas no es sencilla la tarea profesional a desarrollar en el sector público por cuanto además de lo dicho no puede dejarse de lado o aislarse el componente político en cuyo espacio o sede se toman decisiones de alta envergadura y se determinan también las prioridades de un Plan de Gobierno formulado en un régimen democrático.

Quiere decir entonces que en los asuntos gubernamentales no pueden existir disociadas la técnica y la política aunque en estas circunstancias de singular simbiosis los funcionarios públicos deben quedar firmemente protegidos de aquellas infaltables intervenciones que pretendan vulnerar su independencia e imparcialidad y puedan -sin ninguna presión o atadura- traducir libremente la voluntad pública en normas, objetivos y metas que correspondan a las aspiraciones ciudadanas.

En un estudio comparativo de siete países (EEUU; Gran Bretaña, Francia, Alemania, Italia, Holanda y Suecia) se mostró que los altos funcionarios públicos se están convirtiendo en *policymakers*; (creadores de políticas publicas) vale decir necesitan aunar sus conocimientos especializados con las responsabilidades políticas ⁴⁵

⁴⁵ Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - (CLAD) Oct 1998. "Una Nueva Gestión Pública para América Latina" Consejo Científico: BRESSER PEREIRA Luiz C. et.al.- Mesa Directiva: RAJOY, Mariano et. al.

V.5 Capital Estructural

El **capital estructural** es el **stock** de conocimiento a nivel organizativo. Es el componente de Capital Intelectual que representa el conocimiento explícito y codificado. Incluye la cultura, rutinas, manuales, bases de datos y similares (Hall, 1992; Itami, 1987; Walsh y Ungson, 1991).

Describe el conocimiento, habilidades e información que la organización *posee* realmente, a diferencia del capital humano, que sólo se puede *tomar prestado* o *alquilar* (Snell, Lepak y Youndt, 1999).

Al atravesar del estado individual al organizacional el conocimiento adquiere un valor fundamental para la entidad, ya que se transforma en un capital disponible de manera permanente con independencia de los individuos.⁴⁶

En el caso de una Organización Pública, podemos considerar al capital estructural como parte del patrimonio ciudadano. Las conductas regladas, las modalidades en la producción y gestión del conocimiento explícito, los datos y la información integran el cuerpo de un conocimiento que es propiedad de la misma sociedad que ha invertido en su producción.

De allí la importancia y trascendencia de los procesos de agregación de valor en la transformación del conocimiento tácito y/o individual, al conocimiento explícito y asequible.

V.6 Capital Relacional

Este capital relacional representa **la capacidad de la organización para transferir y utilizar conocimiento**:

Internamente: en el intercambio de conocimiento entre los empleados de la organización y la transferencia de conocimiento entre los empleados y las estructuras y sistemas organizativos.

⁴⁶. ORDOÑEZ de PABLOS P.– PARREÑO FERNANDEZ J *Op. cit* p.168-169

Externamente: en el intercambio y transferencia de conocimiento entre los empleados de la empresa y los proveedores, los clientes, los socios y los accionistas, entre otros.

En el ámbito público puede considerarse al capital relacional externo como la articulación establecida desde la Organización con los demás niveles del Estado, las organizaciones no gubernamentales, las organizaciones privadas, y con los ciudadanos de manera individual.

Algunos modelos de análisis de Capital Intelectual adaptados al sector público se utilizan derivados del modelo Intellectus (Bueno et.al; 2003) designado como “Modelo de capital intelectual para la Administración Pública” (Landaeta et.al.,2004)⁴⁷.

En su artículo “*Propuesta de un Modelo de Capital Intelectual para Medir y Gestionar Intangibles de la Entidades Públicas*”, Sarmiento Zea y Román Martínez suministran un modelo que contribuye a la definición de cada uno de estos componentes desde el punto de vista de la Organización Pública y que orienta en el análisis y medición de los mismos.

El gráfico siguiente es una síntesis de los elementos principales que son considerados:

⁴⁷LANDAETA et al. (2004): “Capital Intelectual en la Administración Pública Española: El proyecto SICAP”, *Revista Electrónica de Ciencia Administrativa (RECADM)*, Volumen 03, nº 01, mayo/2004, obtenido el 01-06-2005 en www.presidentekennedy.br/recadm cit. en SARMIENTO ZEA, et.al. *Op.cit.* p.7

Fig. 6 **EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA**



Figura 6.- Modelo de Capital Intelectual en la Administración Pública⁴⁸

⁴⁸ SARMIENTO ZEA, Guillermo; ROMÁN MARTÍNEZ, Isabel. Op.cit. p.6-7-8

V.7 Teoría de Creación del Conocimiento Organizacional

En este punto debemos extendernos y ampliar los conceptos sobre la naturaleza del conocimiento.

Se tienen en cuenta las dos dimensiones:

- Dimensión Ontológica
- Dimensión epistemológica

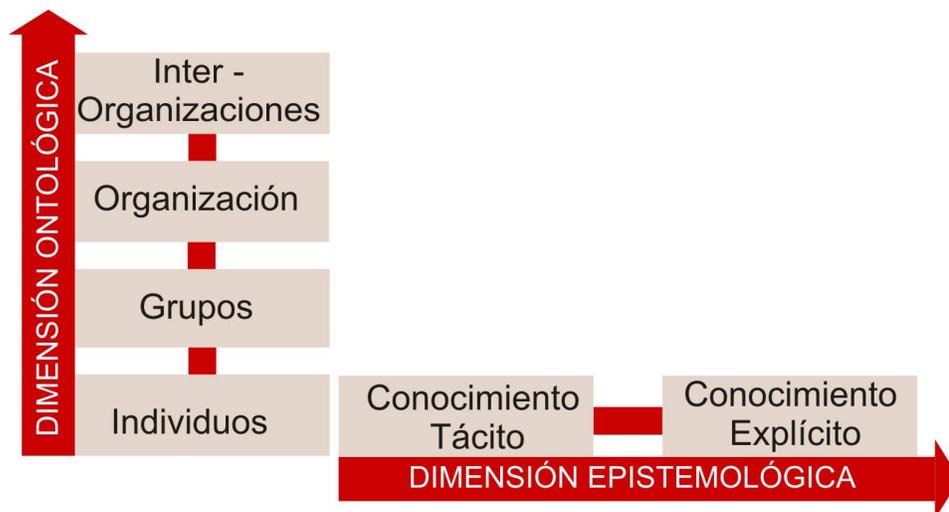


Fig. 7 Dimensiones de la creación del conocimiento⁴⁹

V.7.1 Dimensión Ontológica

Tiene en cuenta el alcance en relación a la creación del conocimiento. Por lo tanto considera las escalas y el impacto que tiene según los niveles que alcanza en la Organización.

Posee su punto de inicio en los individuos, pero también interacciona con los sucesivos niveles de complejidad dentro de la estructura.

Según Nonaka y Takehuchi (1995)

“En términos concretos, el conocimiento es creado sólo por los individuos. Una organización no puede crear conocimiento sin individuos.

La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos.

⁴⁹ PAVEZ SALAZAR Alejandro A.- Op.cit'(2000)

Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica 'organizacionalmente' el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización.⁵⁰

V.7.2 Dimensión Epistemológica

Epistemología: Doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico.

Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi presentan en su libro "The Knowledge-Creating Company" la teoría de generación de conocimiento organizacional.

Esta teoría se basa en el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito, donde:

- **Conocimiento Tácito**: No se encuentra codificado. Incluye las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, el *know-how* (saber cómo), las habilidades, las creencias, la cultura.
- **Conocimiento Explícito**: Es el conocimiento que puede transmitirse a través de algún código acordado. Dentro de esta categoría se encuentran los documentos, reportes, memos, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, bases de datos.



Fig.8 Modos de Conversión del Conocimiento Organizacional⁵¹

⁵⁰ NONAKA Ikujiro-TAKEHUCHI Hirotaka, "The Knowledge Creating Company", Oxford University Press, EEUU, 1995

⁵¹ NONAKA Ikujiro & TAKEHUCHI Hirotaka, "The Knowledge Creating Company", Op.cit. p.56-94 cit en PAVEZ SALAZAR Op.cit. p.16

- **Tácito a Tácito:** Es el proceso de compartir experiencias entre las personas (Socialización). Por ejemplo, los aprendices trabajan muy de cerca con los maestros, observando, imitando sus acciones y practicando las experiencias.
- **Tácito a Explícito:** Es el proceso de articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos (Externalización). Por ejemplo, el conocimiento tácito puede ser representado a través de metáforas, analogías, hipótesis, modelos y teoremas.
- **Explícito a Explícito:** Es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento (Combinación). Por ejemplo, intercambio y asociación de documentos, emails, informes y papers.
- **Explícito a Tácito:** Es el proceso de transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de 'aprender haciendo' (Internalización). Por ejemplo, rotación de roles y experimentación.

Estos procesos de transformación del conocimiento se encuentran dentro uno de los diferentes contextos:

- **Conocimiento Acordado:** Es aquel perfil de conocimiento que comparte modelos mentales y habilidades técnicas.
- **Conocimiento Conceptual:** Es aquel perfil de conocimiento representado a través de metáforas, analogías y modelos.
- **Conocimiento Sistémico:** Es aquel perfil de conocimiento representado a través de prototipos, nuevos servicios, nuevos métodos, entre otros, donde se vea reflejado la aplicación de varias fuentes de conocimiento (equipos multidisciplinarios).
- **Conocimiento Operacional:** Es aquel perfil de conocimiento representado por administraciones de proyectos con consideraciones en el know-how, los procesos productivos, el uso de nuevos productos y el feedback.

La problemática de generación de conocimiento organizacional reside en el cómo extender el conocimiento individual, a los grupos de trabajo, a la organización y a través de las organizaciones.⁵²

V.8 Creación del Conocimiento Organizacional

El conocimiento organizacional se define como lo que los integrantes de ella saben en su conjunto.

Este conocimiento tiene su soporte en las personas. Y define el accionar de la organización enmarcado en su historia y lo que denomina como Memoria Organizacional.

Nonaka y Takehuchi⁵³ establecen cuatro factores clave en torno a la creación de conocimiento organizacional:

- **Intención:** La organización debe tener la **intención explícita** de generar las condiciones óptimas que permitan el crecimiento de la espiral de conocimiento organizacional, apoyadas por el desarrollo de las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento en torno a una visión compartida. Dentro de las intenciones se deben considerar los criterios necesarios para evaluar el valor y utilidad de los activos de conocimiento.
- **Autonomía:** La organización debe permitir algún nivel de autonomía en sus individuos, motivando así a los participantes de la organización a generar nuevo conocimiento.
- **Fluctuación y caos creativo:** La organización debe estimular la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo, donde los equipos enfrenten las rutinas, los hábitos y las limitaciones autoimpuestas con el objeto de estimular nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas. El caos se genera naturalmente cuando la organización sufre una crisis o cuando los administradores deciden establecer nuevas metas.

⁵² PAVEZ SALAZAR, A. Op.cit.(2000) pp.17-18

⁵³ NONAKA Ikujiro-TAKEHUCHI Hirotaka, Op.cit.-cit en PAVEZ SALAZAR Op.cit p.17-18

- **Redundancia:** La organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar. Esto genera que los diferentes puntos de vista establecidos por las personas que conforman los equipos permite compartir y combinar conocimientos de tipo tácito, permitiendo establecer conceptos e ideas más robustas, junto con generar nuevas posibilidades.

En este caso se da prioridad al factor del **cambio** como integrante de la cultura organizacional, y al mismo tiempo se subraya a la misma como el sustrato donde los procesos de aprendizaje pueden enriquecerse o estancarse

V.9 La Organización Capaz de Aprender

Las organizaciones diseñadas para aprender están especialmente dotadas para el **cambio**.

*“Por otro lado, los individuos y sistemas con elevada capacidad de aprendizaje no sólo poseen una **mayor capacitación para el cambio**, sino que también tienen más aptitudes para el **manejo de información**, aspectos cruciales para la supervivencia, tanto de los individuos como de las organizaciones, en la nueva sociedad.”⁵⁴*

Para acercarnos al concepto de ‘**Organización capaz de aprender**’, podemos incluir algunas definiciones:

Thurbin afirma que *“una organización con un proceso formativo, o una organización que aprende, mejora el conocimiento y la comprensión de sí misma y de su entorno en el tiempo, al facilitar y utilizar la formación de los individuos que comprende”⁵⁵*

Senge define una organización que aprende como un grupo de personas *“que expanden continuamente sus aptitudes para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la inspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”⁵⁶*

⁵⁴ ARAMBURU, Nekane, “Empresas Para Una Nueva Realidad: La Capacidad de Aprender”- Artículo publicado en: Boletín AECA, nº 41, págs. 45-48, 1996.

⁵⁵ THURBIN, Patrick J., “La empresa capaz de aprender”, Ediciones Folio, España, 1994. cit en PAVEZ SALAZAR *Op.cit.* (2000) p.18

⁵⁶ SENGE, Peter , “La quinta disciplina”, Ediciones Granítica, México, 1990. cit en PAVEZ SALAZAR *Op.cit.* (2000) p.18

Malhotra la define como “una organización con una filosofía arraigada de anticiparse, reaccionar y responder al cambio, la complejidad y lo incierto”.⁵⁷

A su vez, Revilla establece que “al advertir que el conocimiento se almacena fundamentalmente en las personas, el aprendizaje que desarrolla la empresa deriva tanto del aprendizaje que realicen sus miembros individuales como de la adquisición de nuevos miembros con los conocimientos que la empresa previamente no posee”.⁵⁸

Una organización con capacidad de aprender cuenta entonces con algunas condiciones esenciales. La actitud de aprendizaje no se concentra en un organismo centralizado que distribuye conocimiento, sino que se acerca más a la idea de sistema horizontal basado en los individuos dentro de una red enfocada a la resolución de problemas y a la incorporación de conocimientos

Un punto que no podemos olvidar es el clima y el ambiente organizacional, el cual puede afectar tanto positiva como negativamente al aprendizaje organizacional. De hecho, las relaciones de confianza y apoyo entre los integrantes de la organización serán quienes establezcan el clima necesario para compartir y generar conocimiento.

Existirían entonces dos tipos de organizaciones con capacidad de aprendizaje

- Basada en el aprendizaje o adquisición individual.
- Basada en el aprendizaje enraizado en la cultura.

Es preciso comprender el entorno donde se genera el proceso de aprendizaje organizacional para entenderlo en su real dimensión

Las acciones y decisiones se incluyen en un proceso de aprendizaje dentro de la organización que puede diferenciarse en dos etapas:

Decisiones de Corto plazo: se ven afectadas directamente por la retroalimentación de información. Es el primer bucle del proceso de aprendizaje. La experiencia de las acciones pasadas incide sobre las decisiones futuras

⁵⁷ MALHOTRA, Yogesh <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm> “Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview” cit.en PAVEZ SALAZAR Op.cit (2000) p.19

⁵⁸ REVILLA Elena, http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_04c.htm “De la Organización que Aprende hacia la Gestión del Conocimiento” cit.en PAVEZ SALAZAR, A. Op.cit (2000) p.19

Decisiones de largo plazo: es el segundo bucle del proceso de aprendizaje. Las consecuencias de las acciones influyen no sólo en las acciones futuras sino en la modificación de los modelos mentales que son el soporte de la identificación de los problemas.

En esta etapa existe una ida y vuelta de retroalimentación y modificación entre los paradigmas que determinan las decisiones y el cambio ejercido sobre los mismos en base a la experiencia acumulada

La figura siguiente presenta este esquema de aprendizaje:

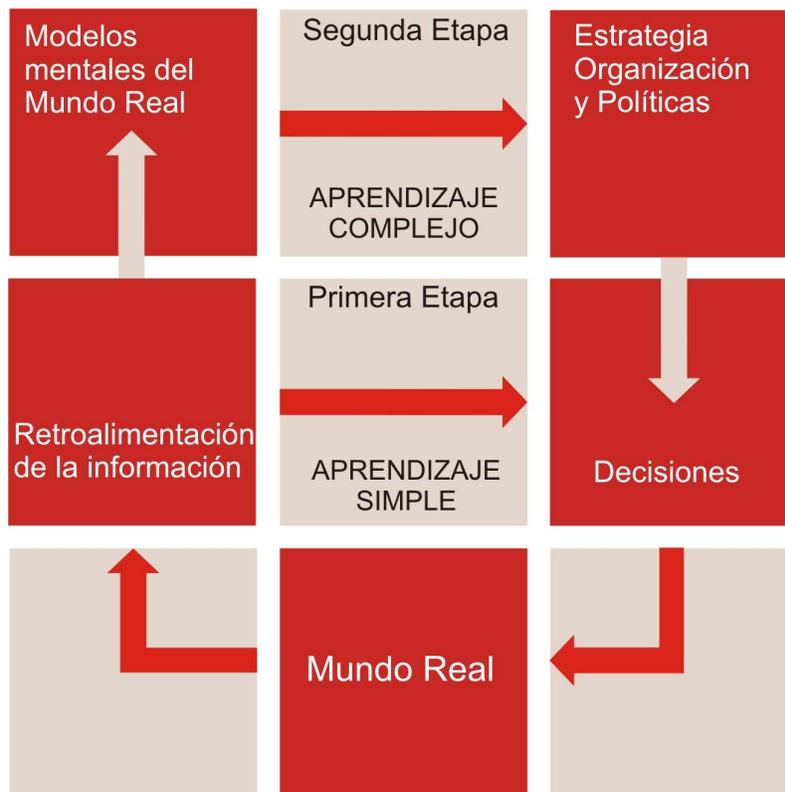


Fig. 9 Tipos de aprendizaje⁵⁹

Donde se observan dos etapas o ciclos:

1. **Aprendizaje simple**: La experiencia acumulada con las acciones influye en las conductas futuras. Este tipo de aprendizaje suele resolver los problemas actuales y a corto plazo.
2. **Aprendizaje complejo**: es la etapa siguiente al aprendizaje simple, cuando los modelos mentales son afectados por la retroalimentación de la

⁵⁹ PAVEZ SALAZAR Alejandro A.- *Op, cit* (2000) p.20

información producida desde el mundo real, y ese contenido se revierte sobre las acciones y decisiones bajo la forma de estrategias que guían la conducta.

Pero no debemos dejar de tener en cuenta un tema central en todos estos procesos:

“Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.”⁶⁰ (P. Senge, 1990)

VI LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El término Gestión se define como *“el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.”⁶¹*

Siendo el conocimiento, uno de éstos recursos, algunas definiciones nos pueden acercar a mayores precisiones sobre el significado del concepto “Gestión del Conocimiento”:

- *“Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés”⁶².*
- *“Encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos”⁶³*
- *“Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual”⁶⁴,*
- *“Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización”⁶⁵*

⁶⁰ SENGE, Peter, *“La quinta disciplina”*, Ediciones Granítica, México, 1990 cit. en PAVEZ SALAZAR, A. *Op.cit* (2000) p.20

⁶¹ Harold KOONTZ & Heinz WETHRICH, *“Administración: Una perspectiva global”*, McGraw Hill, España, 1995 cit en PAVEZ SALAZAR, A. *Op.cit* (2000) p.20

⁶² DAVENPORT, Thomas H., <http://www.bus.utexas.edu/kman/glossary.htm> Knowledge Management Glossary cit en PAVEZ SALAZAR *Op.cit* (2000) p.21

⁶³ Dr. MALHOTRA, Yogesh , <http://www.brint.com/interview/maeil.htm> *“Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines”* cit en PAVEZ SALAZAR, A. *Op.cit* (2000) p.21

⁶⁴ SAINT-ONGE, Hubert. <http://www.tlainc.com/article1.htm> *How Knowledge Management Adds Critical Value to Distribution Channel Management* cit en PAVEZ SALAZAR, A. *Op.cit* (2000) p.21

A modo de síntesis podemos tomar la definición adjunta de Pavez Salazar:

“Gestión del Conocimiento: *Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor”.*⁶⁶

En el **sector público** se puede considerar los conceptos vistos en el esquema Pág. 42 sobre capital humano, estructural y relacional público.

Esto es:

- El conocimiento que poseen las personas, sus capacidades individuales, experiencia y habilidades y capacidad de aprendizaje.
- El conocimiento que es propio de la Institución y que es independiente de los empleados
- El conocimiento adquirido por la Organización en relación con la comunidad a la que sirve.

No se debe dejar de tener en cuenta que existen dos factores indispensables en una buena Gestión del Conocimiento: las personas, y una buena gestión de la información.

VI.1 Gestión del Conocimiento - Etapas

Bueno (1999) define la gestión del conocimiento como *“la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”*

La idea subyacente en la Gestión del Conocimiento como proceso es la de asegurar el movimiento continuo del Capital Intelectual, generando valor para la Organización solo cuando es accesible, transferido y se encuentra

⁶⁵ Phd. SVEIBY. Karl E.,. <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whatiskm.shtml>. "What is Knowledge Management?" cit en PAVEZ SALAZAR, A. *Op.cit* (2000) p.21

⁶⁶ PAVEZ SALAZAR , A.- *Op.cit* (2000) p.21

disponible para ser aplicado de manera efectiva en relación a los objetivos propios de la Institución

El siguiente esquema presenta un modelo de análisis del ciclo de Gestión del Conocimiento (Bueno; 1998).

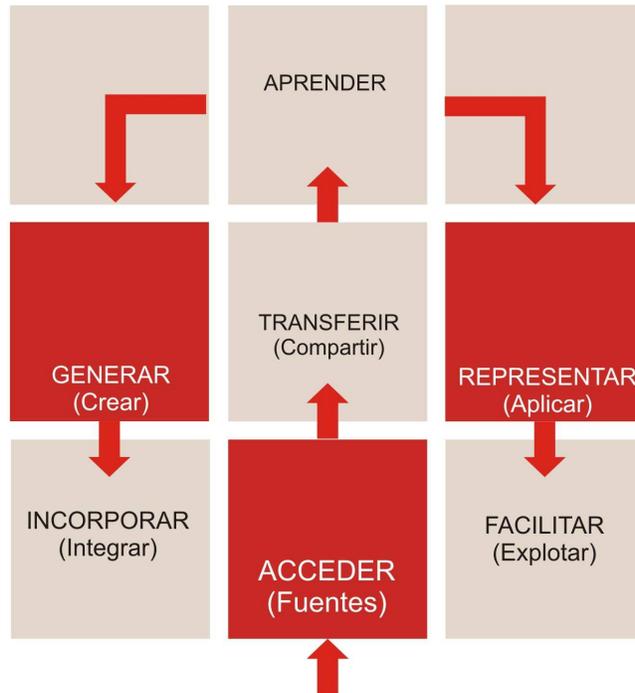


Figura 10: Ciclo de la Gestión del Conocimiento⁶⁷

VI.2 Los Objetivos de la Gestión del Conocimiento

Algunos objetivos de la Gestión del conocimiento son los siguientes:

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos de la organización, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.

⁶⁷ Bueno (1998) – cit. en ORDOÑEZ de PABLOS P., PARREÑO FERNANDEZ J., *Op.cit.* p.167

- Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores.⁶⁸

VI.3 El Proceso de Gestión del Conocimiento

El siguiente esquema resume el proceso de administración de la información que resulta esencial dentro de la Gestión del Conocimiento.

Se centra en la generación de valor, por lo que el centro de dirección del proceso para la empresa, es el negocio, pero puede adaptarse para el análisis del tema de estudio que nos compete, en lo que refiere a la Gestión del Conocimiento Técnico en la DGV

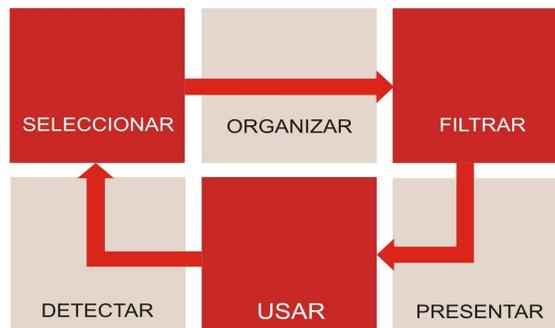


Fig 11 Proceso de Gestión del Conocimiento⁶⁹

- **Detectar:** Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas.

Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, etc.), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción.

Las fuentes de conocimiento pueden ser generadas tanto de forma interna (I&D, proyectos, descubrimientos, etc.) como externa (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación, libros, etc.).

⁶⁸ PAVEZ SALAZAR, A.- *Op.cit* (2000).p.21

⁶⁹ PAVEZ SALAZAR, A.- *Op.cit* (2000).p.22

- **Seleccionar:** Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción. Sería ideal que la o las personas que detectaron el modelo estuvieran capacitada y autorizadas para evaluarla, ya que esto permite distribuir y escalar la tarea de seleccionar nuevos modelos. En todo caso deberán existir instancias de apoyo a la valoración de una nueva fuente potencial.
- **Organizar:** Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo. Se divide en las siguientes etapas ⁷⁰
- **Generación:** Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos.
 - **Codificación:** Es la representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de algún lenguaje de representación (palabras, diagramas, estructuras, etc.). Cabe destacar que la representación de codificación puede diferir de la representación de almacenamiento, dado que enfrentan objetivos diferentes: personas y máquinas.
 - **Trasferencia:** Es establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo (por ejemplo, la Internet o una Intranet), junto de establecer los criterios de seguridad y acceso. Además debe considerar aspectos tales como las barreras de tipo Temporales (Vencimiento), de Distancias y Sociales.
 - **Filtrar:** Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de

⁷⁰ <http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/TOOLS.PDF> "Knowledge Tools: Using Technology to Manage Knowledge Better" cit PAVEZ SALAZAR, A Op.cit (2000)p.22

acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes.

- **Presentar:** Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.
- **Usar:** El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.⁷¹

VI.4 Diferencias entre la Gestión de la información y la Gestión del Conocimiento

Aquí podemos diferenciar la especificación de una y otro basados en los conceptos vistos con anterioridad:

La información aparece cuando se establecen relaciones entre los datos que anteriormente han sido ordenados, procesados e interpretados.

Cuando la Información es puesta en el marco de referencia de una persona y es atravesada por su percepción personal, se transforma en conocimiento.

Se encuentra la razón subyacente en los fenómenos observados y las causas del cambio en un contexto determinado.

“mientras la información es definida como un flujo de mensajes, el conocimiento es la combinación de información y contexto en la medida que produce acciones.”⁷²

⁷¹ PAVEZ SALAZAR, A – *Op.cit* (2000)p.23

⁷² De LONG D., DAVEMPORT T., BEERS M. “*What is Knowledge Management Project?*” 2003.
Disponible en: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/What_is_a_KM_Project.pdf cit en PAVEZ SALAZAR,A. *Op.cit* (2000) p.23

VII LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se relacionan al procesamiento y comunicación de la información.

Se hace imposible pensar el mundo actual sin estas herramientas . Representan una parte esencial de la economía contemporánea

Posibilitan la simplificación y aceleración tanto de tareas rutinarias como de comunicaciones internas y externas de la organización.

Son por lo tanto, un elemento imprescindible a tener en cuenta al momento de considerar el rol que cumplen en la Gestión del Conocimiento Organizativo.

VII.1 Las TIC en la Organización

Las TIC cumplen un papel preponderante en el proceso de transformación de la información en conocimiento a la hora de la toma de decisiones, pero no se deben transformar en la solución de todos los problemas organizacionales o ser consideradas como la panacea.

Un factor clave resulta ser el uso racional enmarcado en los objetivos de la Institución.

Siendo su uso una característica y factor de cambio de nuestra sociedad las TIC se ubican como un instrumento cognitivo y un recurso estratégico para las organizaciones en general y las públicas en particular, potenciando las capacidades y el desarrollo de nuevas maneras de pensar.

Proveen información como materia prima en la creación de conocimiento, facilitan el acceso a la misma, y permiten disponer de comunicación inmediata en tiempo real.

Son también esenciales en lo que respecta a la modernización del Estado, especialmente en lo que atañe a la calidad del servicio a la comunidad. El acceso rápido y fluido a la información contribuye a garantizar la eficacia y transparencia de los procesos administrativos dirigidos a la ciudadanía,

incrementando la productividad, simplificando los procesos, y por ende aportando al fortalecimiento de la democracia.

VII.2 Las TIC para la Gestión del Conocimiento

Se debe clarificar cuál es el rol de las TIC en los procesos de Gestión del Conocimiento para no confundir funciones ni objetivos.

"Las TI proveen el marco, pero no el contenido. El contenido es una cuestión exclusiva de los individuos. La TI facilita el proceso, pero por sí misma es incapaz de extraer algo de la cabeza de una persona".⁷³

Algunas de las herramientas que son aportadas por las TIC en el proceso de Gestión del Conocimiento, son:

Generación de conocimiento: exploración y análisis de datos para definir patrones y relaciones entre los mismos. Agilizan el proceso de transformación de los datos en información.

Facilitador de la generación de conocimiento: Son las herramientas facilitadoras del flujo de conocimiento dentro de la Organización⁷⁴

Algunas herramientas/técnicas son Lotus Notes, NetMeeting, Email, Intranets/Extranets & Portales, Grupos de discusión, Servicio de mensajes, entre otras. Este tipo de tecnología se cataloga dentro del área de la Administración de la Información, comunicación, representación.

Mediciones de conocimiento:⁷⁵ Son herramientas y técnicas que facilitan la 'visualización' de los conocimientos. Se pueden catalogar en tres categorías:

1. **actividades** de conocimiento,
2. **resultados** basados en conocimientos,

⁷³ "La gestión del conocimiento: La herramienta del futuro", Varios autores, Trend Management, Volumen 2 N° 3, Marzo-Abril 2000, Chile, Pág. 83-107 cit. en PAVEZ SALAZAR, A. *Op.cit* (2000) p.29

⁷⁴http://www.jucs.org/jucs_3_8/information_technology_for_knowledge/paper.html, *Information Technology for Knowledge Management* cit. en PAVEZ SALAZAR, A. *Op.cit*. (2000) p.29
<http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.96/papers/RAVEN.htm>. *Information Technology Support for the Creation and Transfer of Tacit Knowledge in Organizations* cit. PAVEZ SALAZAR, A. *Op.cit* (2000) p.29

⁷⁵ Management en Administración de la Información, N° 1-12, El Diario, Chile, 2000 cit.en PAVEZ SALAZAR, A. *Op.cit* (2000) p.29

3. **inversiones** en conocimiento.

Algunos elementos a tener en cuenta al momento de evaluar o describir los resultados en el uso de la Tecnología disponible en la Institución, son:

- Si apoyan a la estructuración de las fuentes de información en que se basan las decisiones.
- Si apoyan la generación de informes que resumen los datos útiles.
- Si los medios de comunicación entregan la información necesaria a las personas indicadas en el momento en que se necesita.
- Si apoyan las redes formales e informales de la organización.
- Si se integran fácilmente con el entorno y los procesos de trabajo.
- Si posee interfaces factibles de usar y explotar.
- Si la apertura de la herramienta es suficiente como para interactuar con otras herramientas.
- Si apoyan la creación y transferencia de conocimiento tácito y explícito dentro de la organización.

VII.3 Visión de la Problemática Actual

El conocimiento subyacente en las organizaciones tanto públicas como privadas es un capital muy a menudo desaprovechado especialmente en las Instituciones públicas que se ven habitualmente presionadas por la inmediatez de las demandas de una sociedad en constante transformación.

Este conocimiento radica en:

- las personas (Capital Humano)
- en el conocimiento empotrado en los procedimientos y procesos, sistemas de información, sistemas de documentos, informes, presentaciones, (Capital Estructural).

Los proyectos de Gestión del Conocimiento (*Knowledge Management*) acentúan la importancia del factor humano en el éxito de su implementación

Lew Platt, director de laboratorio de Hewlett Packard, comenta: "*Si sólo HP supiera lo que HP sabe, seríamos tres veces más productivos*". Es una expresión que señala la necesidad de **facilitar el acceso al conocimiento que posee la organización.**

Según lo señalado por Thomas Davenport,⁷⁶ "*dado que el conocimiento más importante se encuentra en la mente de las personas, facilitar su acceso a ellos a través de la administración mejorada de la información constituye una parte importante de la gestión de los conocimientos*"

Por lo que se puede inferir que uno de los objetivos fundamentales de cualquier programa de Gestión del Conocimiento, debe ser facilitar el flujo del conocimiento que subyace en la Organización.

⁷⁶ El Diario, N° 6, PAG.3 ""*Management en Administración de la Información,*" (Ref del Libro "*Working Knowledge: How organizations manage what they know, Harvard Business School Press, 1998*) Chile,2000, cit.en PÁVEZ SALAZAR,A. *Op.cit* (2000) p.30

VIII LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

En la conexión de la gestión de la información y la gestión del conocimiento, tiene gran importancia la **comunicación**

Según García Echeverría y Val Núñez (1995), en una organización que aprende tienen un lugar predominante **la información, la comunicación y el conocimiento**.

Sin embargo, la evolución cultural que requiere el avance hacia una organización de este perfil, resulta ser la más costosa.

Las dificultades más inmediatas que enfrenta una organización en este tránsito, son:

- Dificultad para la evolución de la cultura interna. Incapacidad para cambios de comportamiento
- Dificultad individual para la identificación de información relevante.
- Carencias individuales y grupales de conocimiento y brechas de competencias organizacionales, lo que impide la creación del conocimiento organizacional mediante el aprendizaje.
- Dificultad para considerar el aprendizaje organizacional como estrategia.
- Dificultad en la participación para la creación de un nuevo conocimiento.
- Falta de vías para optimizar los tiempos de captación de competencias.
- Falta de espacios, canales y herramientas adecuados para almacenar, distribuir y permitir el acceso al conocimiento.
- Falta de indicadores de medición de los activos intangibles.

La comunicación es un elemento que puede ayudar a eliminar estas barreras.

Con respecto a la primera barrera, la comunicación puede ejercer su función como formadora de la nueva cultura organizacional.

La comunicación corporativa se entiende como un proceso básico en el proceso de transformación hacia una cultura del conocimiento.

El cambio se produce a través de la evolución de las creencias y los supuestos.

Alves (1997) destaca su importancia como difusora de la cultura organizacional, siendo ésta un conjunto complejo de creencias, conocimientos y normas que son comunicados a través de diferentes canales y de la interacción con las personas, y que son condicionantes en la gestión del conocimiento.

El resto de las barreras tiene que ver con la gestión de la información⁷⁷.

VIII.1 Uso de la información y el Conocimiento

Evolución dentro de la organización:

Primera fase: Información y tecnología se organizan y desarrollan en el interior de la organización. La fase finaliza cuando ambos subsistemas se interrelacionan para mejorar los procesos

Segunda fase: Se relacionan las acciones de información con la tecnología. El volumen de información en crecimiento **genera la función de gestión de la información** y la infraestructura tecnológica para su soporte.

Tercera fase: La organización genera y comparte conocimiento. Puede aprender y realizar cambios basados en ese aprendizaje.

Las actividades en esta fase incluyen el fortalecimiento de los espacios compartidos, el pensamiento estratégico y los entornos favorables al conocimiento y la formación de profesionales del mismo.

El conocimiento organizacional está identificado.

El siguiente paso será la transformación en **conocimiento institucional organizado**, el que permite que **los procesos y políticas sean compartidos, que los modelos de trabajo sean estandarizados y que se puedan estructurar respuestas creativas a las demandas del entorno.**

⁷⁷ MARTIN, Irene, "Retos de la Comunicación Corporativa en la Sociedad del Conocimiento: de las Gestión de la Información a la Creación del Conocimiento Organizacional", Signo y Pensamiento Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Julio-diciembre año 2007/volXXVI, numero 051 pp.52-67- ISSN: 0120-4823

La **automatización** de aquellos procesos que se dirigen a cumplir la estrategia organizacional se conoce como **inteligencia organizacional**.

1. Creación
2. Transferencia
3. Difusión
4. Reutilización
5. Socialización

Son los pasos para administrar el conocimiento dentro de la organización.

Aquí la comunicación deberá cumplir un rol específico en cada una de estas etapas-

Para Grant (2000) la generación del conocimiento comprende tres actividades:

- Creación interna del conocimiento. Investigación y diseño dentro de la organización.
- Aprendizaje por acción. Surge de la misma actividad dentro del trabajo por experimentación directa.
- Adquisición del conocimiento externo en la relación con otras instituciones, proveedores, universidades, alianzas estratégicas, etc.

El volumen de la información a manejar y la necesidad de hacerlo rápidamente imponen metodologías de trabajo en equipo y el papel esencial de la comunicación corporativa en la gestión de información de calidad.

De la demanda en materia de comunicación que plantean las organizaciones basadas en el conocimiento, surge la necesidad de definiciones a la hora de precisar:

- ¿Qué importancia tiene el conocimiento organizativo en la corporación?
- ¿Cuál es el significado de transformarse en una organización con conocimiento?

- ¿Qué hace falta para que el conocimiento de una organización se mantenga actualizado al margen de la movilidad laboral?
- ¿Qué se debe hacer para aprender, retener, y reutilizar el conocimiento organizativo?

Huang, Lee y Wang (2000) sostienen la importancia de que las organizaciones perciban como fuentes tanto la información como la experiencia.

Por un lado dejar al descubierto el conocimiento aplicado y recogido en la información.

Por el otro, generar nuevo conocimiento a partir de la información y experiencia acumulada

Esto constituye la reserva del conocimiento organizativo.

En este punto se debe prestar atención a la producción de información de calidad y al proceso de generación de datos.

Cuando no se cuenta con un plan para recoger, almacenar y aprovechar la información, los datos se pierden o permanecen inaccesibles

La experiencia de las personas es valiosa en tanto se pueden analizar y planificar capacidades.

La organización puede transformarlos en conocimiento estructurado.

La comunicación tiene un rol ineludible en relación a la accesibilidad del conocimiento contribuyendo a la mejora en el proceso de la toma de decisiones y calidad de las mismas

La satisfacción del ciudadano en la organización pública requiere que sea puesto en marcha su conocimiento organizativo-

La estrategia, los procesos, los aspectos técnicos y la organización, deben unirse para crear y compartir el conocimiento.

La reducción de los costos se obtiene con un plantel que dispone de buena información, que toma decisiones mas acertadas y con un mínimo de errores.

Y más importante aún, las organizaciones con conocimiento no tienen por qué inventar lo que ya conocen.

Sólo tiene que reutilizar o mejorar lo que ya saben

Según la literatura sobre el tema hay tres procesos claves para la creación de conocimiento organizativo a los que la comunicación puede contribuir:

- La información debe ser de elevada calidad.
- La experiencia y conocimiento tácito debe salir a la luz.
- Es prioritario obtener y compartir los conocimientos relativos al *Know-how*, (Saber cómo) *Know what* (saber qué) y *know why* (saber por qué)

VIII.2 Comunicación y Aprendizaje

La creación del conocimiento en las organizaciones está fundamentada en dos procesos básicos:

- el aprendizaje de las personas
- los procesos de internalización que se dan en la organización

Estos procesos se traducen en el individuo como rutinas de comportamiento y en la organización como estándares y procesos de trabajo.

Irene Martin⁷⁸ comparte la posición de aquellos autores que consideran al aprendizaje como la clave de la absorción y transmisión del conocimiento, y resume algunos conceptos esenciales:

- El aprendizaje es un proceso de construcción del conocimiento.
- El aprendizaje es dependiente del conocimiento. Las personas usan su conocimiento para crear nuevo conocimiento.
- El aprendizaje depende de la situación en la que ocurre.
- El aprendizaje necesita distribución cognitiva, esto es combinar el conocimiento que se posee con el conocimiento exterior.

⁷⁸. MARTIN, Irene,(2007) *Op.cit* p.60

- El aprendizaje está influenciado por elementos motivacionales y cognitivos

Deberá además codificarse y simplificarse para facilitar su accesibilidad.

Para Canals (2001) la estrategia para gestionar el conocimiento explícito consiste en plasmar en documentos el conocimiento individual para su almacenamiento y recuperación.

Considera que es necesario, para la transmisión del conocimiento tácito, fomentar el contacto humano a través de ferias de conocimiento o comunidades de práctica que conduzcan a la etapa documental de ese mismo conocimiento tácito.

Un ejemplo son las bases de datos de expertos que incluyen la especialidad de cada persona dentro de la organización.

Algunos de los pasos importantes en la generación y difusión de los conocimientos organizativos:

- Transformar la información tácita en explícita.
- Crear conocimientos organizativos a partir de la información de calidad y de la experiencia
- Fijar las mejores prácticas
- Sostener el proceso de producción y reutilización de conocimientos organizativos por medio de infraestructuras tecnológicas y organizativas.
- Fomentar un entorno para la generación y uso compartido de los conocimientos.

VIII.3 Transferir el Conocimiento Tácito

Se puede aprender por la imitación y emulación, por lo que la transferencia no se realiza por códigos o símbolos sino a través de la práctica.

Desde la perspectiva de la comunicación, Szulanski (1996) considera los elementos que participan: fuente, receptor, sus atributos y el contexto.

Cohen y Levinthal (1990) analizan el receptor desde la capacidad de absorción de nuevo conocimiento

Leonard-Barton, D. (1988) da importancia a los mecanismos que hacen posible codificar el conocimiento tácito en un lenguaje accesible.

Szulansku (1996) Fiddler (2000) y Gupta y Govindarajan (2000) consideran que los espacios utilizados y los atributos del conocimiento en sí, son más importantes que lo relacionado a la motivación.

VIII.4 Estrategia de Construcción y Socialización del Conocimiento

Una estrategia orientada en este sentido es relevante en tanto permite:

- Contar con los mecanismos para gestionar la información.
- Transformar el conocimiento individual en organizacional.
- Flexibilizar la organización. Facilitar la colaboración en la creación de valor dentro de la organización.
- Hacer a la organización más sensible a la participación y aporte de sus miembros.
- Crear un ambiente, técnico y humano, propicio para la circulación de la información.
- Determinar cuál es el tipo de conocimiento más importante para la organización y cuales son las competencias con que se cuenta para su construcción.

La intervención de la comunicación es condición *sine qua non* si una organización tiene el objetivo de evolucionar hacia *una organización que aprende*.

La comunicación, la cultura, el conocimiento y el capital intelectual, son los principales factores estratégicos y estructurales.

Dentro de un proyecto de gestión del conocimiento, la comunicación debe actuar como formadora, transmisora, difusora y distribuidora de los nuevos valores culturales que incidirán en el comportamiento de los individuos.

Las TIC facilitan y optimizan algunos procesos de la gestión del conocimiento. Permiten solucionar problemas de “polución informativa” y ayudan a identificar la información estratégica. Se posicionan como repositorio del conocimiento explícito y contribuyen a la difusión del tácito.

La idea del aprendizaje organizacional en vinculación estrecha con la gestión del conocimiento pone en primer plano a la comunicación dentro de ese proceso.

La gestión de la información y la creación del conocimiento organizacional son los pasos previos indispensables a la puesta en marcha de un sistema de gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento es un concepto dinámico, está asociada con los procedimientos y procesos de la actividad de cada organización, con los recursos humanos y con la documentación e información tácita y explícita.⁷⁹

IX OBSERVACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

IX.1 El Rol del Conocimiento Técnico en la Dirección General de Vivienda

Si nos remitimos a la misión de la Institución, desde su mito de origen hasta la actualmente expresada en las definiciones del Ejecutivo Provincial, la Dirección General de Vivienda de la provincia de Córdoba tiene como funciones “...la *proposición, elaboración y ejecución de programas de viviendas*”.

Se trata de una organización cuyo producto tiene una alta incidencia de componente técnico, que no refiere sólo a lo constructivo sino también a la planificación regional y urbana.

El resto de las actividades como las jurídicas y notariales, las financieras, y las de adjudicación, son subsidiarias y auxiliares de las técnicas.

El conocimiento técnico se posiciona como el centro productivo de la Institución contando con la capacidad de generar soporte y sustento para las decisiones de políticas públicas.

⁷⁹.MARTIN, Irene, (2007) *Op.cit.* p.64

Se encuentra en la base de una cadena de agregado de valor al rol de la intervención del Estado en relación a algunos temas tan determinantes como la planificación del territorio, el impacto ambiental y social en la trama urbana, el uso del suelo y la inversión en obra pública.

Una Institución donde exista una definición precisa que considere al conocimiento como recurso estratégico, tiene la oportunidad de reconvertirse para adaptarse y dar respuesta a las demandas de la sociedad, no sólo en lo que respecta a la especificidad de los programas de viviendas, sino a la capitalización de la experiencia acumulada, al manejo de información específica, a la Investigación y Desarrollo dentro de la problemática, y a la articulación de todo este capital intelectual con otras organizaciones dentro de la comunidad.

El proceso de gestión del conocimiento técnico desde el punto de vista de las etapas de creación, desde los datos al conocimiento explícito organizacional, debe ser observado también desde su interacción con los recursos humanos, factor este último vital, en el proceso de aprendizaje organizacional.

Rescatamos los conceptos anteriormente citados en los que se resalta la importancia de la gestión de las personas como condición ineludible en la gestión del conocimiento organizacional:

*Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual*⁸⁰ (P. Senge, 1998)

García López (2010) también expresa que:

*“Las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan, de tal forma que podría decirse sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros”*⁸¹

⁸⁰ SENGE Peter, *“La quinta disciplina en la práctica”*, Ediciones Granítica México, 1998 cit en PAVEZ SALAZAR, A. *Op.cit* (2000) p.20

⁸¹ Dr. GARCIA LOPEZ, José Manuel *“Técnicas o Herramientas de Administración de RRHH Utilizadas por las Empresas del Corredor Industrial del Sur de Veracruz, México, entre las Ciudades de Acayucán y Coatzacoalcos”* en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 134, 2010. ISSN 1696-8352 p.4-Texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2010/jmgl.htm>

El conocimiento técnico en la DGV, como tema que nos compete en este análisis, cuenta con un soporte casi exclusivo en los diferentes grupos de trabajo existentes en la actualidad en la Institución.

En consecuencia, gestionar el conocimiento técnico en la DGV, es gestionar con los recursos humanos de manera ineludible.

IX.2 El Proceso de Creación del Conocimiento en la DGV

La observación aplicada a cada uno de las etapas por los que circula la información hasta convertirse en conocimiento explícito, revela un alto grado de fraccionamiento en compartimentos estancos cada vez más reducidos.

En principio los datos, y en segundo plano la incipiente información generada desde los mismos, no circulan hacia un procesamiento con un objetivo explícito.

La División de Jurisdicción Técnica, cuenta con tres áreas básicas:

1. Oficina de Programación Habitacional
2. Oficina de Estudios y Proyectos
3. Oficina de Inspecciones y Certificación

Si bien en el Organigrama publicado en página web del Gobierno Provincial sólo existen la Subdirección de Jurisdicción de Inspecciones, y la Subdirección de Jurisdicción Técnica, dentro de esta última se encuentran las oficinas de Programación Habitacional y de Estudios y Proyectos que no figuran en el mismo de manera formal pero que siguen funcionando en los hechos como áreas de producción de conocimiento técnico.

Esta situación aparece como un primer indicador relacionado a la posición que se le otorga al área de producción técnica.

Un departamento cuya función es primordial en el cumplimiento de la misión del Organismo, pierde importancia y peso frente a las otras áreas que pueden considerarse subalternas o auxiliares, como son las de Inspecciones y Certificación.

El producto primordial de la Institución son los planes o programas de vivienda social. Pero las dos Áreas desde donde se elaboran dichos planes no figuran en el Organigrama de la Administración.

Por lo tanto no existen de manera explícita y formal las misiones y funciones de cada una, y tampoco existen jefaturas intermedias que se aboquen específicamente a cada equipo técnico.

Esta situación se presenta como el resultado de un proceso de varios años, donde los equipos técnicos que fueron numerosos, especializados y de excelencia técnica en el inicio, han sufrido un paulatino desmembramiento y disolución, con la consiguiente pérdida de calidad y cohesión.

De las entrevistas exploratorias realizadas con los agentes de cada una de estas áreas se relevaron las situaciones descritas a continuación.

1. Los datos acopiados en **Programación Habitacional** donde se procesan las solicitudes de factibilidad de planes habitacionales para el interior de la provincia se encuentran archivados a nivel de expediente en soporte papel y su trazabilidad puede levantarse desde el SUAC (Sistema Único de Atención al Ciudadano) de la repartición.

Además se archivan los datos de manera digital en planillas de bases de datos desde donde se puede acceder a los mismos.

Estas planillas resumen de los expedientes iniciados en esta área son realizadas por los empleados con el único fin de ordenar la información. El acceso a las mismas depende del manejo del personal de dicha oficina.

La pregunta formulada en las entrevistas dentro de este Área fue si existe un sistema que procese estos datos y pueda elaborar conclusiones, síntesis desde una base informática.

En tanto sabemos que una colección de datos no es información., debemos observar cuál es el momento en que estos datos se transforman en información expresando de manera explícita la relación que los vincula. Esta es la etapa que responde a las preguntas sobre **quién, cuándo y dónde.**

No se observa este paso en el resultado del procesamiento de esta información. La demanda de viviendas que se releva desde las solicitudes emitidas en todo el territorio provincial, quedan como un archivo que no alcanza a transformarse en información entendida según los conceptos anteriormente explicitados.

Según relato de empleados con mayor antigüedad, el Área de Programación Habitacional contaba en administraciones anteriores, con un sistema de datos que provenían de las solicitudes de las municipalidades y que estaban normalizados dentro de un procedimiento administrativo. Este funcionamiento generaba un caudal muy importante de información, donde se podía acceder a perfiles de usuarios, empleo, franjas etáreas, uso y disponibilidad de tierras, y realizar el seguimiento de la pos adjudicación con los equipos de asistencia social, cerrando el ciclo con la retroalimentación de la información que se proveía desde los usuarios, para ser volcada a las nuevas decisiones de intervención.

Dicha metodología se encuentra desarmada en la actualidad y sólo queda parcialmente en manos de agentes que la han acopiado como iniciativa individual.

Sucede algo semejante si localizamos la observación sobre cómo se expresa la demanda de infraestructura y disponibilidad de suelo. Los datos, entendidos como producto de esta interfase entre la Institución y la comunidad, quedan por el momento, en caso de encontrarse, congelados en esta etapa.

2. La Oficina. de Estudios y Proyectos tiene como misión la elaboración de proyectos de obra civil, Arquitectura y loteos con la infraestructura correspondiente. A esta tarea se suma la de Agrimensura en lo que respecta a la regularización de planos para la posterior escrituración de las propiedades.

Los datos de planes masivos de viviendas se encuentran archivados de dos maneras básicas:

a. Archivo en expediente, especialmente los proyectos realizados y ejecutados con fecha anterior a la existencia del formato digital.

No existe acción de digitalización y sistematización de estos datos.

- b.** Archivos digitales de los proyectos más recientes con antigüedad menor a quince años.

Se debe hacer notar que a raíz de una política de regularización de loteos y propiedades, impulsada desde el Poder Ejecutivo durante la anterior gestión administrativa del Estado Provincial y continuada en la gestión actual, se inició la tarea técnica de Mensura, que está llevando como resultado la digitalización de planos de proyectos ejecutados que no existían hasta el momento.

Si bien este proceso implica el manejo de datos sobre metros construidos, viviendas entregadas, hectáreas de suelo urbano ocupadas, redes de infraestructura ampliadas, etc., no se observa por el momento un uso sistematizado de los mismos para la transformación de estos datos en información que sirva como herramienta para la elaboración del conocimiento consiguiente sobre la situación actual de la problemática habitacional.

Los archivos digitales de proyectos no se encuentran archivados de manera sistemática y con acceso directo desde las diferentes áreas, según las necesidades de información que surjan.

Idéntica situación se observa en relación al conocimiento técnico constructivo acumulado en el transcurso de la actividad de la Organización desde su inicio.

No hay acopio ni sistematización de detalles constructivos o especificaciones técnicas que avancen a una etapa más allá de la copia de especificaciones entre los diferentes pliegos preparados para las licitaciones de ejecución de obras.

Por consiguiente tampoco puede observarse la existencia de un área de Investigación y desarrollo de técnicas constructivas que puedan ser superadoras desde los aspectos económicos y/o medioambientales al ser incorporadas a la ejecución de la obra pública.

La posibilidad de transmisión del importante bagaje de conocimiento técnico, tanto explícito como tácito, que está subyacente para ser aprovechado y ampliado por las nuevas generaciones del personal ingresante aparenta ser

ignorada ya que no existe un sistema organizado de formación y capacitación técnica para los nuevos agentes, que obedezca a un proyecto concreto de gestión del mismo.

Se produce en este aspecto la situación de que sólo algunos empleados que han estado en contacto con la producción de estos datos, o de este conocimiento específico, tienen manejo de los mismos.

En caso de que estas personas se retiren de la Institución llevan consigo ese conocimiento y generándose de esa manera la dispersión, -o lo que es lo mismo-, pérdida de información.

A este escenario debe agregarse la desintegración y pérdida de los equipos técnicos profesionales, hecho que se ha ido acentuando en paralelo a la complejización de la problemática de la vivienda social ejecutada desde el Estado Provincial.

Se constata también lo que podría catalogarse como aislamiento en lo que respecta a la relación de la Institución con otras organizaciones sociales o educativas que son actores interesados en la problemática. La comunicación y transferencia de conocimiento técnico es muy escueta o casi inexistente con Universidades, organizaciones no gubernamentales, o incluso empresas.

3. En la Oficina de Inspecciones y Certificación, sucede algo semejante.

Los datos de Certificados y su correspondiente informe de Inspección, se archivan en bases digitalizadas.

El acceso y uso de estos datos por parte de los mandos medios se observa como de cierta fluidez en razón de las necesidades inmediatas de informes a la superioridad y elevación a las áreas económico – financieras, pero no se ha podido observar al menos un primer entrecruzamiento de datos con los provenientes de las áreas de Programación y Proyectos.

A primera vista, esta dispersión y fraccionamiento observado aparece como el resultado de la carencia de una estrategia de gestión del conocimiento técnico.

Pero también resulta interesante plantear una segunda pregunta:

¿Cuál es la razón anterior o barrera que impide que exista una visión institucional sobre la importancia de la gestión del conocimiento técnico en una organización cuya acción se apoya en el manejo cada vez más eficaz y eficiente de dicho conocimiento?

Y por consiguiente, ¿cuál es el obstáculo que impide elaborar una visión del conocimiento técnico de la Institución como un recurso estratégico de alta incidencia en la definición de políticas públicas dirigidas esencialmente al desarrollo social y económico de la comunidad?

Recordamos según lo visto anteriormente que el capital intelectual es el recurso a gestionar por excelencia en las Organizaciones Públicas en tanto sus objetivos no son lucrativos y los recursos más utilizados son los intangibles.

Y también podemos volver al pensamiento de Roger CIURANA (2001) para enmarcar esta perspectiva, teniendo claro que información y conocimiento no son la misma cosa, y que **sólo posee conocimiento aquél que sabe qué hacer con la información y puede hacer algo.**

Vimos que Huang, Lee y Wang, (2000) hablan de la importancia de la información como de la experiencia.⁸²

Por un lado podemos observar en la Institución, carencias en la producción de información de calidad, y por otro el desaprovechamiento de la información y experiencia adquirida

La reserva del conocimiento organizativo que mencionan estos autores aparece como latente, dispersa y perdiéndose gradualmente con el pase a retiro de las generaciones de empleados más antiguas sin que se haya producido la cadena de transmisión de ese conocimiento al recambio de recurso humano ingresante.

Al no existir una estrategia de gestión del conocimiento los datos se dispersan o son difícilmente asequibles

⁸².HUANG,K.,LEE,Y.W. y WANG,R. (2000) "Calidad de la Información y Gestión del conocimiento" Madrid, Aenor cit en MARTIN, Irene, (2007) *Op.cit.* p.58

La organización no puede transformar en conocimiento estructurado el conocimiento tácito de las personas y por lo tanto se transforma en capital perdido.

El entorno social, político y económico inmediato, donde la Institución se debe insertar y funcionar, estando en plena transformación de necesidades, demanda sin duda, una respuesta con un fuerte soporte de conocimiento técnico y científico.

Se hace ya prácticamente indispensable la reconversión de instituciones de este perfil hacia Organizaciones capaces de aprender y también de generar y difundir conocimiento, articulándose con el resto de las organizaciones sociales, políticas y económicas.

IX.3 Capital Intelectual

Al centrar la atención en el Conocimiento Técnico en la DGV desde el concepto de Stock o Capital Intelectual, y sus tres subcategorías, Capital Humano, Estructural y Relacional, comienza a producirse un acercamiento más específico sobre la problemática y los recursos con que cuenta la Institución.

IX.3.1 Capital Humano

Argyris y Schon (1978) sostienen que *“el aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para el aprendizaje organizativo”*.⁸³

Lo observado en la DGV (Dirección General de Vivienda) presenta un nivel de aprendizaje y conocimiento técnico que se detecta a nivel individual como experiencia y capacitación, pero con déficit marcado en el traspaso al sistema de la organización

La carencia de una estrategia de gestión de RRHH es un aspecto a tener en cuenta al momento de evaluar los resultados en la gestión del conocimiento técnico dentro de la Repartición.

⁸³ ARGYRIS, C. y SCHÖN, D.A. (1978): *“Organizational learning.”* Reading, MA: Addison- Wesley, p.20 cit en ORDOÑEZ de PABLOS P.– PARREÑO FERNANDEZ J *Op.cit* p.169

IX.3.1.1 Recursos Humanos Existentes

La planta de personal de la Subsecretaria se puede diferenciar según sus funciones, en dos grandes grupos:

- personal administrativo, diferenciando dentro de este grupo aquellos que se encuentran en contacto directo con la atención al ciudadano y los que atienden el resto de los procesos de gestión internos
- personal con nivel profesional universitario en las áreas legales, contables y técnicas.

Estos dos grupos iniciales se encuentran atravesados por otra diferenciación cualitativa a tener en cuenta en relación a la antigüedad:

- Personal con mas de 25 años de antigüedad en la repartición distribuido en todos los departamentos
- Personal de ingreso reciente con antigüedad menor a 12 años.

No se ha podido establecer la existencia de un plan de Gestión de Recursos Humanos enmarcados en una postura que otorgue significación como recurso estratégico al Conocimiento Técnico, -tanto explícito como tácito-, que está subyacente en los equipos técnicos de la Organización

No se puede observar una metodología estructurada que posibilite la transferencia de la experiencia y el conocimiento de los empleados con mayor antigüedad hacia las generaciones ingresantes.

El relevamiento de este entorno hace aparecer como una fortaleza de gran potencial para la institución la posibilidad de capitalizar las competencias del personal más antiguo a favor de una construcción del conocimiento y capacitación, dirigida hacia la puesta en valor de la tarea de la organización y de los objetivos de carrera de sus integrantes.

Se trata de pensar la capacitación para que el valor que aporte a los individuos, se replique hacia la institución y viceversa.

Las organizaciones que devuelven algo a sus integrantes como estímulo individual, aseguran el compromiso de los mismos con los objetivos comunes y su continuidad.

No hay que olvidar que la administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas a la organización y desarrollar y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve

IX.3.2 Capital Estructural

Entendido como el stock de conocimiento organizativo, no se observa resultado satisfactorio para los fines de la Dirección, en lo que respecta al traspaso del conocimiento individual hacia un sistema codificado y accesible del conocimiento acumulado por la institución.

En primera instancia los datos, su producción y procesamiento, siguen quedando en manos del manejo individual de los empleados o de sectores compartimentados.

Se transforma de esta manera en información inaccesible, y por lo tanto perdida.

Los datos de la producción de las diferentes subáreas dentro de la Jurisdicción Técnica:

1. Oficina de Programación Habitacional
2. 2-Oficina de Estudios y Proyectos
3. Área de Inspecciones y Certificación,

son archivados mediante sistemas de gestión autónoma según la iniciativa individual de los profesionales de cada oficina.

El acceso a dichos datos permanece en manos de los empleados que los producen, y por lo tanto el acceso a los mismos depende de aquéllos, o en su defecto, de la información verbal que cada uno traspase a sus compañeros de área.

Al permanecer en ese estado de propiedad individual, dicho conocimiento participa de los mismos calificativos del capital humano: “Se toma prestado o en alquiler” (Snell, Lepak y Youndt, 1999). Además de estar ubicado en una zona de gran fragilidad dependiendo casi exclusivamente de la permanencia o ausencia de los empleados en el sector.

En principio no es posible verificar una transformación de los datos en información disponible a nivel de la estructura organizacional, y mucho menos su disponibilidad para el resto de las organizaciones de la comunidad.

Sólo se observa el traspaso de datos desde los niveles sectoriales hacia las jefaturas inmediatas con un acentuado nivel de fragmentación.

No se detecta elaboración de conclusiones síntesis, manuales de procedimientos, o incorporación de experiencia al conocimiento explícito.

IX.3.3 Capital Relacional Público

Esta capacidad de producir, transferir, y utilizar conocimiento, como servicio público, se observa afectada en sus posibilidades en razón de los dos aspectos anteriores.

Hacia adentro las dificultades de transformación de la información en conocimiento, que producen una especie de paralización en el flujo de ese “espacio informado”, replican el modelo hacia afuera en el intercambio de la institución con otras instituciones estatales o privadas y con los ciudadanos de manera individual.

Las demandas de la sociedad en el área de producción de vivienda social incumben también al conocimiento técnico de manera directa.

IX.3.4 Capital Social Público

Dentro del Capital Social Público, la utilidad de la Organización, en su funcionamiento como servicio público a disposición de los ciudadanos, se observa actualmente limitada a la Jurisdicción Económico- Financiera y la Jurisdicción de Adjudicaciones

Dentro de la Jurisdicción Técnica, la Oficina de Programación Habitacional tuvo como misión original el estudio de la factibilidad de Proyectos de planes de vivienda social y especialmente en lo que respecta al uso del suelo y planificación urbana. Está a su cargo la aprobación de los mismos, para su posterior traslado a la Oficina de Estudios y Proyectos, cuya misión es la elaboración y el desarrollo de Proyectos, Pliego de Licitaciones, y toda otra documentación y estudio técnico destinado a ser utilizado en la ejecución de los programas de vivienda.

Estas dos áreas se detectan como esenciales en lo relacionado al Capital Social Público.

Puede afirmarse que son el primer nexo de recepción de las demandas de la comunidad, y de elaboración de respuestas adecuadas a dichas demandas, en tanto estas respuestas pueden estar fundamentadas en un soporte técnico y científico, que a su vez avale la decisión política del Ejecutivo.

La interrelación necesaria con el usuario destino de la actividad de la Institución es prácticamente inexistente en lo que atañe al área de Proyectos, y en el área de Programación Habitacional, solo se observa la recepción de las solicitudes de las intendencias del interior provincial que son viabilizadas en función exclusiva de decisiones políticas y presupuestarias. No es posible verificar estudios técnicos previos a las decisiones de intervención que vayan más allá de las factibilidades usuales para los permisos de loteos, que sólo contemplan reglamentaciones de uso del suelo, los certificados de factibilidad de provisión de infraestructura y de no inundabilidad.

No se desarrollan estudios previos en relación a una planificación estratégica del territorio provincial y/o municipal, y por lo tanto tampoco existen previsiones relacionadas al impacto que producen en las tramas urbanas la inserción de los nuevos planes masivos de vivienda.

El trayecto de las decisiones de ejecución de proyectos se expresa de manera vertical desde los mandos superiores políticos hacia los equipos profesionales que ejecutan las tareas técnicas encomendadas sin que se observe interacción entre los dos niveles tendiente a sintetizar una respuesta más ajustada a las demandas sociales y con mayor sustento tecnológico.

Se debe tener en cuenta que este capital relacional actualmente en estado latente, lleva implícita la capacidad de conducir a la Institución a una posición de liderazgo en el área del conocimiento técnico de su incumbencia en tanto hacer visible con solvencia el rol del Estado en la definición de políticas habitacionales y de uso del suelo.

Al no observarse una adecuada gestión de este capital relacional, la institución aparece en una posición de creciente rigidez y aislamiento en lo que respecta a la articulación del conocimiento con otras instituciones.

Se muestran desdibujadas o no se observan, articulaciones con entidades universitarias públicas o privadas que desarrollan actividades relacionadas a la investigación de vivienda social.

No se realizan tampoco conexiones con organizaciones barriales, no gubernamentales, u otros agentes relacionados a la problemática habitacional, en vías de producir un diagnóstico, de las demandas de la población en la materia, lo más cercano posible a la realidad.

El valor de este tipo de relaciones influye también de manera directa, a modo de retroalimentación, en la creación y gestión del conocimiento técnico dentro de la Institución

Si aplicamos en esta situación el esquema válido para el proceso de aprendizaje organizacional visto en V.9; Pág.49, donde dicho proceso se establece a lo largo del operar de la organización, podemos deducir cómo, en los dos niveles de toma de decisiones, (a corto y largo plazo) existe un proceso de retroalimentación de la información obtenida en el mundo real, que se transforma en aprendizaje, en tanto es indispensable para las operaciones en la solución de problemas a largo plazo.

Las políticas públicas de vivienda pueden apoyarse de esa manera en el conocimiento técnico elaborado a través de la interacción dinámica con los grupos de interés, y tener la posibilidad de aportar soluciones y respuestas más flexibles, dinámicas y productivas.

IX.4 Uso de las TIC en la DGV

Las TIC disponibles en la Jurisdicción Técnica se remiten al sistema informático que posee la institución y que opera como una herramienta facilitadora de la transmisión de datos.

La producción de cada subárea está disponible para las jefaturas inmediatas como reporte de la tarea específica realizada, pero sigue compartimentada y sin integrarse a un sistema de administración de la Información o, en segunda escala, Gestión del Conocimiento.

No se visualiza una línea de continuidad que permita controlar el flujo de trabajo de cada área y su interrelación con el resto de la red

No se observa creación de herramientas de medición y/o visualización de los conocimientos.

No se opera con herramientas dirigidas al análisis de datos.

Al momento de evaluar el papel de las TIC en la Jurisdicción Técnica no se puede verificar que exista un sistema de estructuración de las fuentes de información que sustente las decisiones a nivel mandos medios y superiores.

Los datos están disponibles, aunque de manera fragmentada, y un primer acercamiento al uso y procesamiento de los mismos hace aparecer como necesaria la creación de un sistema de Gestión del Conocimiento que apoye, en una primera etapa, a la transferencia del conocimiento tácito al explícito

IX.5 Gestión del Conocimiento en la DGV

“Gestionar el Conocimiento es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización”, Phd. Karl E. Sveiby.⁸⁴

Crear valor con los activos intangibles, es decir, con el Capital Intelectual y dentro de éste, el Capital del Conocimiento requiere en principio de un nivel de clarificación de objetivos.

⁸⁴ SVEIBY, Karl E. <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whatiskm.shtml> *What is Knowledge Management?* cit en PAVEZ SALAZAR, A. *Op.cit* (2000) p.21

No ha sido posible relevar la existencia de objetivos en relación a la creación de valor agregado al producto elaborado por la Jurisdicción Técnica.

Por lo tanto puede deducirse que al menos no están explicitados con claridad ya que de las entrevistas con el personal surge una acentuada dispersión y ausencia de interés sobre el tema.

Al no existir objetivos en relación a la Gestión del Conocimiento Técnico, no existen por lo tanto proyectos derivados de los mismos orientados a utilizar el Conocimiento Técnico en beneficio de los Objetivos y Misión de la Institución.

Comienza a surgir esta situación como un primer síntoma emergente de la ausencia de una concepción del rol del conocimiento como recurso estratégico en las Organizaciones Publicas destinadas a gestionar Intangibles.

Dentro de la Jurisdicción Técnica es posible observar el listado completo de las dificultades más comunes a enfrentar durante un proceso inicial de Gestión de la Información mencionadas en Pág. 61, donde se menciona a la Comunicación Corporativa.

- **El conocimiento como recurso estratégico**: Se detectó la imposibilidad de concebir al conocimiento como un recurso estratégico con influencia directa sobre el diseño de políticas públicas. Puede en primera instancia deducirse que el resto de las dificultades relevadas se presentan como una consecuencia de esta primera carencia.
- **Cultura Interna**: Se observaron comportamientos esquematizados y rígidos con escasa posibilidad de cambio.
- **Aprendizaje Organizacional**: existen obstáculos marcados para los procesos de aprendizaje dentro de la Organización detectados en la carencia de un sistema organizado para la producción, procesamiento y transmisión del conocimiento.
- **Creación del Conocimiento**: el proceso de agregación de valor se observa prácticamente paralizado en la etapa de almacenamiento de datos. A su vez esta etapa presenta serias carencias metodológicas y de objetivos, orientados al uso de los datos para elaborar información

El proceso de administración de la información explicitado en Pág. 53 que consiste en las etapas mencionadas: Detectar, Seleccionar, Organizar, Filtrar, Presentar, Usar, se encuentra en la JT prácticamente paralizado. Los modelos de pensamiento y acción radicados en las personas, que son de valor para la Organización, quedan detenidos en el manejo personal de cada agente.

IX.6 Comunicación Organizacional

Información, Comunicación y Conocimiento son los elementos soporte dentro de una organización que aprende.

Dentro de la Jurisdicción Técnica, la información se encuentra dispersa y fragmentada.

La comunicación, elemento que articula la Gestión de la Información con la Gestión del Conocimiento, aparece por consecuencia, de manera anárquica y esporádica, sin solucionar o viabilizar las dificultades o barreras que encuentra la Institución en su posibilidad de evolución hacia una Organización que aprende.

La Comunicación hacia adentro y hacia afuera de la Organización no se vislumbra como **inserta** en objetivos que la enmarquen y la guíen. Por lo tanto esta carencia se ve replicada de igual manera en las subáreas como la que nos ocupa.

La construcción y socialización del conocimiento requiere de manera indispensable contar con los mecanismos para gestionar la información, para transformar el conocimiento tácito en explícito.

La carencia de estos mecanismos o sus fallas en las etapas iniciales de detección y organización, producen un efecto cascada sobre la Comunicación Organizacional y la Gestión del Conocimiento.

X REFLEXIONES FINALES Y ALGUNAS RECOMENDACIONES

De acuerdo con lo expresado en el encuadre teórico del presente trabajo, las Organizaciones Públicas se enfrentan a demandas cambiantes y permanentes que surgen de sociedades en transformación acelerada.

En la Sociedad del Conocimiento, reconocer el valor estratégico del recurso y su capacidad transformadora de la vida en comunidad, surge como el desafío del momento para estas organizaciones.

Una Institución capaz de aprender, que reconozca, valore, y gestione su capital Intelectual, tiene a su alcance las herramientas básicas para su supervivencia y crecimiento, y para ofrecer a la sociedad las respuestas que ésta reclama.

Según los objetivos planteados inicialmente nos hemos acercado a un primer bosquejo de diagnóstico del escenario en el que encontramos al Conocimiento Técnico en la DGV.

Se tuvieron en cuenta los tres aspectos convenidos como fundamentales en el proceso de construcción, transferencia y renovación del conocimiento, según lo hemos realizado al desglosar el análisis:

- **Capital Intelectual**
- **Aprendizaje Organizativo**
- **Gestión del Conocimiento**

Incluyendo también el concepto de

- **Comunicación Corporativa**

Dentro del **Capital Intelectual** hemos considerado la importancia del **Capital Humano**.

Al no haber podido observar un proyecto de Gestión de Recursos Humanos en la Repartición, la recomendación sería enmarcarlo en lo relativo a la Gestión del Conocimiento, en tanto sabemos que cualquier proyecto de esta categoría debe poner su acento en las personas.

Un Plan de Capacitación y Desarrollo a aplicarse en el ámbito de la Subsecretaría de Vivienda de la Provincia de Córdoba, deberá dar por supuesta la integración a una política de GRH (Gestión de Recursos Humanos) que lo enmarque y oriente.

Sin duda que el manejo de un Plan de Capacitación y Desarrollo debe realizarse desde una Oficina que funcione dentro del Organigrama ampliando su perfil a una verdadera Administración de Recursos Humanos, y no tan sólo a la limitación de una Oficina de Sueldos y Personal.

Un Plan adaptado a la Subsecretaría de Vivienda debe contemplar el manejo de una planta de personal con perfiles muy disímiles y variados, ya que sus áreas de inserción abarcan campos de conocimiento de alta especificidad técnica, (Programación Habitacional, Proyectos, Especialidades de la Ingeniería, Inspecciones, Certificaciones de obra,) y otras de incumbencia legal, (Dirección Jurídico-Notarial) financiera (Dirección de Jurisdicción Económico- Financiero y Administración) y de procesos en relación directa con la atención al ciudadano. (Dirección Jurisdicción Adjudicaciones y Recupero)

El Organismo contiene también un importante potencial en la producción y transmisión de conocimiento dentro de las áreas antes mencionadas.

Este conocimiento y experiencia acumulado en mas de treinta y cinco años de existencia, posee también la posibilidad de ser articulado a nivel nacional con las otras instituciones provinciales y las organizaciones no gubernamentales, Universitarias y empresariales, encauzando y organizando planes de capacitación y desarrollo por áreas integrando actividades en red a nivel nacional e internacional.

La capacitación y desarrollo de recursos humanos es una función importante de la GRH la cual no sólo consiste en dotar de las habilidades y conocimientos al personal para ejecutar sus funciones de la manera más eficiente posible, sino hasta la planeación de carreras individuales y actividades de formación para futuras posiciones.

Dicho de otra forma,

- la capacitación existe para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales.
- El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance a través de planear la vida laboral del empleado, **formándolo y evaluando su desempeño.**

La planeación de la carrera es un proceso permanente en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas.

Éste proceso es continuo y difícil porque la personas pueden enfrentar varios cambios en su carrera o patrón durante su vida laboral. El desarrollo de carrera es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con las cualificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se requieran. Las organizaciones deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera e inclusive coordinársela, de tal modo que las necesidades de ambos sean satisfechas.

Teniendo en cuenta también que la Gestión de Recursos Humanos dentro de la Administración Pública está muy condicionada por los niveles de rigidez propios del sistema, lo que le agrega una característica particular y a tener muy en cuenta al intervenir en relación a la gestión del personal.

La Capacitación de RRHH en la Secretaria de Vivienda puede capitalizar el valor producido desde la organización, internamente hacia sus miembros y externamente hacia el ciudadano, principal objeto de su accionar.

Estructurar un programas de capacitación en la Subsecretaria de Vivienda, ofrece posibilidad de crecimiento profesional y ampliación de competencias, además de la estructuración de un plan de carrera para las profesiones de alta especificidad técnica, incluyendo también la posibilidad de derivación hacia actividades de investigación y articulación con otros ministerios o administraciones subnacionales, o subprovinciales, y con el sector de empresas privadas relacionadas a la construcción.

Es factible dentro de este esquema implementar una política de promociones e incentivos que impacten en la gestión de las remuneraciones

Los otros dos elementos de la tríada, que son la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizativo fueron registrados con serias dificultades en relación a los objetivos de la Organización

Gestión del Conocimiento

No fue posible describir una estrategia de Gestión del Conocimiento Técnico o planificación dirigida al desarrollo del conocimiento y por lo tanto tampoco ninguna de sus etapas derivadas como son la de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información.

Gestión de los Recursos Humanos capacitados y Gestión de la Información Técnica son dos componentes iniciales y esenciales que no se pudo comprobar en la observación. Al no existir el primer escalón de Gestión de la Información, tampoco fue dable acceder a un proyecto de Gestión el Conocimiento Técnico.

Aprendizaje Organizativo

En relación al Aprendizaje Organizativo surgió como un primer síntoma observable la dificultad de la Organización para transformar el conocimiento Técnico, tácito e individual, en explícito y extendido a la Organización.

El conocimiento compartido e interactuando dentro de la estructura de la Organización es una condición necesaria para que se produzca el Aprendizaje Organizativo.

Se pudo observar que el proceso de aprendizaje no avanza del primer bucle de aprendizaje simple hacia el segundo, de aprendizaje complejo, donde se pueden elaborar estrategias, políticas y organización. Las decisiones son de corto plazo y la experiencia acumulada no deviene en decisiones de largo plazo y tampoco en la modificación de paradigmas.

Observando este aspecto de la problemática, comenzó a surgir alguna señal en relación a los problemas que enfrenta la Organización al momento de apoyar o gravitar con sustento técnico en el diseño de políticas públicas de vivienda.

El Aprendizaje Organizacional no pasa a la segunda etapa de Aprendizaje Complejo donde se elaboran nuevos modelos mentales y estrategias basados

en la retroalimentación desde el mundo real. Los paradigmas desde donde se interviene en la realidad son sumamente rígidos y están demostrando su ineficacia para aportar soluciones a las demandas que plantea la ciudadanía.

Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa es esencial en una Organización que aprende. No puede existir un proyecto de Gestión del Conocimiento y pasos de Aprendizaje Organizacional, sin la intervención de la misma para facilitar el proceso y hacer accesible la información. Por consiguiente, al no haberse podido detectar los dos elementos anteriores, la Comunicación interna y externa de la Institución se observó fragmentada hacia adentro y desdibujada hacia el exterior de la Organización.

Retomando el interrogante planteado en relación a la carencia de una visión institucional sobre el valor del conocimiento Técnico en la DGV, es importante aclarar que no estuvo en las posibilidades inmediatas de este trabajo, responder con precisión metodológica a estos interrogantes. El propósito fue plantearlos, y acercarse lo más honestamente posible a la búsqueda de algunas causas o razones.

Un concepto que reapareció de manera común a cada descripción de los diferentes aspectos de la problemática, es aquel que refieren Nonaka y Takehuchi al mencionar cuatro factores claves en la creación del conocimiento organizacional.

Se trata de la **Intención**. Estos autores expresan que:

*“La organización debe tener la **Intención explícita** de generar las condiciones para el crecimiento de la espiral del conocimiento. Y dentro de la intención deben estar los criterios que consideran el valor y la utilidad del conocimiento.”*

La definición pone el acento en lo explícito de la intención. Y de allí se desprende también la indispensable condición explícita de la posición ideológica que orienta al concepto

Podemos considerar que esta situación se encuentra en la raíz de todas las demás gestiones en torno al conocimiento.

Al no haberse podido detectar una intención manifiesta, tampoco se pudo encontrar referencia alguna en relación a la manera en que se entiende el valor del conocimiento técnico dentro de la Institución.

No fue posible verificar la existencia de una **intención explícita** de considerar al conocimiento técnico en su real escala de valor desde el punto de vista estratégico, de creación de riqueza y desarrollo social, en un espacio complejo como resulta ser el del diseño de políticas públicas de vivienda.

Por lo tanto no fue dificultoso deducir que el resto de los procesos de creación y gestión del conocimiento se vieran afectados por los conflictos descriptos en este trabajo.

Como al árbol al que se conoce por sus frutos, si las dificultades que manifiesta la construcción y gestión del conocimiento técnico en la DGV son visualizadas como un síntoma de otras causas o barreras anteriores, es posible que se pueda iniciar un camino en el desarrollo de este recurso actualmente existente en la Dirección, pero desaprovechado, y que está considerado primordial en los sistemas de generación de riqueza y desarrollo de las sociedades contemporáneas.

El debilitamiento en la capacidad de intervención en las decisiones de políticas públicas, se muestra como una consecuencia de un encadenamiento de decisiones políticas y administrativas a lo largo de la historia del Organismo.

La investigación y precisión detallada sobre las verdaderas causas o esencia que influyen en la manifestación de estas situaciones, excedieron a este trabajo, pero consideramos enriquecedora la posibilidad de su análisis, ampliando la visión al entorno político y organizacional para arribar a un diagnóstico lo más preciso posible.

Pudimos de todos modos verificar que al ser nuestro objeto de estudio una Institución inserta en el organigrama del Poder Ejecutivo Provincial, participa de las condiciones que son comunes a todas las Administraciones Públicas.

- El entorno de su gestión es de alta complejidad política, social y económica.

- Se encuentra presionada por las necesidades del corto plazo electoral.
- Por esta razón se torna sumamente difícil la definición de objetivos, misiones y funciones.
- Y por consiguiente, la planificación de estrategias a mediano y largo plazo.

En primera mirada surgieron como consecuencia de estas condicionantes, los problemas observados al momento de considerar la importancia de la gestión del capital intelectual como un recurso estratégico.

Sigue abierto el interrogante inicial. La investigación de las causas que se encuentran en la raíz de la problemática puede orientar hacia la búsqueda de algunas soluciones.

Si la Institución no cuenta con una visión del conocimiento como recurso para la gestión de la riqueza y el desarrollo de las comunidades, todos los demás aspectos de sus intervenciones enfrentarán serias dificultades.

En definitiva, parece ineludible para organizaciones del perfil de la Dirección General de Vivienda, el **responder al desafío de gestionar el conocimiento como el recurso intangible por excelencia**, ya que allí reside la esencia de sus acciones en el momento de proponer respuestas a las demandas siempre cambiantes de la sociedad que la sostiene.

Está acordado por las actuales visiones sobre el Estado moderno que las Organizaciones Públicas, en relación a su supervivencia y justificación de su existencia, se enfrentan a la necesidad del cambio, adaptación y diversificación de sus funciones, en un entorno que siempre y de manera inevitable, es político. Entendiendo al término en su verdadero y más elevado significado: por un lado, aquel que incluye la idea de soluciones que se elaboran y circulan de manera horizontal y se plasman a través de las Organizaciones y no a la inversa, a la manera de dogmas que bajan desde el poder establecido.

Y, por supuesto, también, aquél significado que se refiere a la realización del individuo en comunidad, y a la realización de esta última a través de sus integrantes.

XI BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- KOONTZ Harold & WETHRICH Heinz**, *"Administración: Una perspectiva global"*, McGraw Hill, España, 1995 Cit. en PAVEZ SALAZAR
- NONAKA Ikujiro-TAKEHUCHI Hirotaka**, *"The Knowledge Creating Company"*, Oxford University Press, EEUU, 1995
- PAVEZ SALAZAR Alejandro A.** *"Modelo De Implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas"*- Memoria para optar al Título de Ingeniero Civil Informático, Dto. de Informática, Univ. Técnica Federico Santa María, Valparaíso, Chile, Dic. 2000
- PONJUÁN DANTE, Gloria** *"Gestión de Información en las organizaciones: Principios, conceptos y aplicaciones"*, Impresos Universitaria, Chile, 1998. Cit. en PAVEZ SALAZAR Op.cit (2000)
- QUIVY, Rayrmond –VAN CARNPENHOUDT, Luc**, *"Manual de Investigación en Ciencias Sociales"*, México, Ed. Limusa, 2005, Trad. Corres Ayala Norma P. - ISBN 968-18-4355-X
- RAMIÓ MATAS, Carlés**: *"Teoría de la Organización y la Administración Pública"* Un. Pompeu Fabra, Ed. Tecnos S. A. – Madrid España, 1999, ISBN 84-309-3450-2
- SENGE, Peter**, *"La quinta disciplina"*, Ediciones Granítica, México, 1990 Cit. en PAVEZ SALAZAR Op.cit (2000)
- STEWART, Thomas A.**, *"Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations"*, Doubleday, EEUU, 1999 Cit. en PAVEZ SALAZAR Op.cit (2000)
- SWIERINGA, J. y WIERDSMA, A.** (1992): *"Becoming a Learning Organization"*. Addison-Wesley (versión en castellano: *"La Organización que Aprende"*, Addison-Wesley, 1995).cit. en ARAMBURU, Nekane Op.cit (1996)
- TAYLOR, Robert S**, *"Value-Added Processes in Information System"* New Jersey: Ablex Publishingr Corporation, 1986 – 257p Cit. en PAVEZ SALAZAR Op.cit (2000)
- THURBIN, Patrick J.**, *"La empresa capaz de aprender"*, Ediciones Folio, España, 1994. Cit. en PAVEZ SALAZAR Op.cit (2000)
- TOFFLER, Alvin**, *"El Cambio del Poder"* Traducido por Rafael Aparicio Plaza & Janes Editoriales, S.A, 1990: 282-283- ISBN8401230160, 9788401230165

ARTÍCULOS

- ARAMBURU Nekane** *"Empresas para una Nueva Realidad: la Capacidad de Aprender"*-- Artículo publicado Boletín AECA, nº 41, págs. 45-48, 1996.
- ARQUEROS MEJICA, M. Soledad- ZAPATA M. Cecilia** *"Políticas Publicas Orientadas a la Producción Social de Hábitat: ¿Sobrevivientes de la crisis?"*- Instituto de Investigación Gino Germani- Fac. C. Sociales - UBA- Argentina- Abril 2009- Ponencia presentada en el Encuentro de la Asociación de Estudios Latinoamericanos, Río de Janeiro , Brasil Junio 2009

- BANZAS, Alejandro FERNANDEZ, Lorena** - Investigadores “*El Déficit Habitacional y los limitantes del Sistema Financiero para su resolución*” Trabajo de Investigación N°.18 Cefid-ar. Centro de Economía y Finanzas para el Desarrollo de la Argentina
- BUENO CAMPOS, E.** : “*El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual*”, Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIII, Agosto 1998, pp. 207 –229. Cit en ORDOÑES DE PABLOS & PARREÑO FERNANDEZ, *Op.cit* (2003)
- CAPOROSI, Celina**, “*Planificación y crecimiento urbano. Ideas y reflexiones a partir del caso de la ciudad de Córdoba*” - Dto. publicaciones FAUDI- UNC- 2006
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo** - (CLAD) Oct 1998. “*Una Nueva Gestión Pública para América Latina*” Consejo Científico: BRESSER PEREIRA Luiz C. et. al.- Mesa Directiva: RAJOY Mariano et. al
- CIURANA Emilio Roger.**: “*La democratización del conocimiento y la educación de (en) la democracia*”- Conferencia Cátedra Itinerante UNESCO “Edgar Morin” - Universidad Latina de América, Morelia - Abril 2001
- COLE, Robert E.**, “*Special Issue on Knowledge and the Firm*”, California Management Review, EEUU, 1998 Cit. en PAVEZ SALAZAR *Op.cit* (2000)
- CORTI, Marcelo**, Artículo: “*Normativa Urbanística: la articulación entre planeamiento, participación y gestión*”, Revista Tiempo de Gestión de la Fac. de Ciencias de la Gestión de la UADER, Un. Autónoma de Entre Ríos, Paraná, Argentina.- N° 4 (Año III, Oct. 2007) (ISSN 1850-7255)
- El Diario**, N° 1-12 “*Management en Administración de la Información,*” Chile,2000 cit.en PAVEZ SALAZAR
- GARCIA LOPEZ, José Manuel** “*Técnicas o Herramientas de Administración de RRHH Utilizadas por las Empresas del Corredor Industrial del Sur de Veracruz, México, entre las Ciudades de Acayucan y Coatzacoalcos*” en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 134, 2010. Texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2010/jmgl.htm> Prof. Investigador Universidad del Istmo, Campus Ixtepec, Oaxaca, México, en la Licenciatura de Ciencias Empresariales
- LANDAETA et al.** (2004): “Capital Intelectual en la Administración Pública Española: El proyecto SICAP”, *Revista Electrónica de Ciencia Administrativa (RECADM)*, Volumen 03, n° 01, mayo/2004, disponible en www.presidentekennedy.br/recadm cit. en SARMIENTO ZEA et.al.(2010)
- MARTÍN HERNÁNDEZ Antonio - SÁINZ-MAZA ABASCAL M^a del Carmen** - Ponencia “*Hacia la Gestión del Conocimiento en Instituciones Publicas*” Departamento de Administración de Empresas Universidad de Cantabria
- MARTIN, Irene**, “*Retos de la Comunicación Corporativa en la Sociedad del Conocimiento: de las Gestión de la Información a la Creación del Conocimiento Organizacional*”, Signo y Pensamiento Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Julio-diciembre año 2007/ vol. XXVI, numero 051 pp.52-67- ISSN: 0120-4823
- NÚÑEZ, Maritza Osorio**, “*El capital intelectual en la gestión del conocimiento.*” Revista Cubana de los Profesionales de la Información y la Comunicación en Salud, 2003, no 6.
- ORDOÑEZ de PABLOS P. – PARREÑO FERNANDEZ J** “*Aprendizaje Organizativo y Gestión del Conocimiento: Un Análisis Dinámico del Conocimiento de la*

Empresa” Artículo Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol.11 Nº 1 pp.165-177, ISSN:1135-2523., Año 2003

Periódico Digital de la UNC HOY LA UNIVERSIDAD- Nº39- 18 de Mayo 2008, Equipo de Redacción: MAFFINI Gino, CORDERA, Josefina, FERNANDEZ Andrés, ORAZZI Ariel.- Artículo “*Déficit Habitacional en Córdoba*” Pág. 2-3 y “*Vivienda, Desarrollo Urbano y Políticas Públicas*” Pág. 4-5- Ed. Pro Secretaría de Comunicación Institucional de la UNC - Archivo pdf. Disponible en Internet [http:// www.unc.edu.ar](http://www.unc.edu.ar)

PORTER Michel E. & MILLAR V., “*Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información*”, Harvard DEUSTO Business Review, Primer Trimestre, 1986, España Cit. en PAVEZ SALAZAR *Op.cit* (2000)

PRAHALAD C. K. & HAMEL Gary , “*The Core Competence of the Corporation*”, Harvard Business Review, Mayo-Junio 1990, EEUU, pág.79-91, cit en PAVEZ SALAZAR. *Op.cit* (2000)

PRATS i CATALÁ Joan, “*Del Clientelismo al Mérito en el Empleo Público: Análisis de un cambio Institucional*” Biblioteca IDEAS del Instituto Nacional de Gobernabilidad, Univ. Oberta de Catalunya, Barcelona, España, ISSN-e 1851-3727, Nº 2, (2002)

SAETTONÉ María Andrea, “*Problemática de la Vivienda Social en la Republica Argentina*”- Fac. Arq. y Urbanismo- Departamento de Investigación- Universidad de Belgrano

SARMIENTO ZEA, Guillermo; ROMÁN MARTÍNEZ, Isabel (2010) “*Propuesta de un Modelo de Capital Intelectual para Medir y Gestionar los Intangibles en las Entidades Públicas*”, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad - Facultad de Ciencias Sociales, Campus Universitario de Melilla, Universidad de Granada

Varios autores “*La gestión del conocimiento: La herramienta del futuro*”, Trend Management, Volumen 2 Nº 3, Marzo-Abril 2000, Chile, Pág. 83-107 cit. en PAVEZ SALAZAR *Op.cit* (2000)

XIII Foro Iberoamericano de Vivienda y desarrollo Urbano-“*Programa de calidad y productividad en vivienda*”- Chile 28/03/08

XVI Asamblea de Ministros y Autoridades Máximas de la Vivienda y el Urbanismo en America Latina y el Caribe- MINURVI-“*Los Programas de Vivienda Social y la Inclusión Urbana*” Documento de Argentina para consulta y debate. Chile Oct 2007

INTERNET

CHATZKEL, Jay, <http://www.tlinc.com/articl10.htm>. “*Measuring and Valuing Intellectual Capital: From Knowledge Management To Knowledge Measurement*” Cit. en PAVEZ SALAZAR

DAVENPORT, Thomas H., Knowledge Management Glossary - <http://www.bus.utexas.edu/kman/glossary.htm> Cit. en PAVEZ SALAZAR *Op.cit*

De LONG, D., DAVENPORT, Th., BEERS, M., <http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/KMPRES.PDF> “*What is Knowledge Management Project?*” 2003 cit en PAVEZ SALAZAR.- Disponible en: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/What_is_a_KM_Project.pdf

- <http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.96/papers/RAVEN.htm> - "Information Technology Support for the Creation and Trasfer of TacitKnowledge in Organizations" cit en PAVEZ SALAZAR
- <http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/TOOLS.PDF> - "Knowledge Tools: Using Technology to Manage Knowledge Better" cit en PAVEZ SALAZAR –
- http://www.jucs.org/jucs_3_8/information_technology_for_knowledge/paper.html. Infor mation Technology for Knowledge Management
- MALHOTRA, Yogesh** <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm> "Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview" cit en PAVEZ SALAZAR
- MALHOTRA, Yogesh,** <http://www.brint.com/interview/maeil.htm> "Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines" "Cit. en PAVEZ SALAZAR
- MARTÍNEZ, José Ángel; LARA-NAVARRA, Pablo; BELTRÁN,** "La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública". ISSN 1885-154, Pilar (2006). UOC Papers [artículo en línea]. N. ° 3. UOC. http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/martinez_lara_beltran.pdf
- MOGUEL, Héctor,** Zeus Management Consultants, web: www.zeusconsult.com.mx
- REVILLA Elena,** http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_04c.htm "De la Organización que Aprende hacia la Gestión del Conocimiento" cit.en PAVEZ SALAZAR
- SAINT-ONGE, Hubert** <http://www.tlinc.com/article1.htm>. "How Knowledge Management Adds Critical Value to Distribution Channel Management"
- SERRADELL LOPEZ Enric - JUAN PEREZ, Ángel A.** "La gestión del conocimiento en la nueva economía" Feb.2003 - <http://www.uoc.edu/dt/20133/index.html>
- SVEIBY, Karl E.,** <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whatiskm.shtml>, "What is Knowledge Management?" cit en PAVEZ SALAZAR
- TAYPE MOLINA Martin** <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/carencia-talentos-sector-publico-peru-mito-realidad.htm>, Perú 2011